

***INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES***  
***CURSO DE ESTADO MAIOR***

**2001/2003**



**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IAEM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA  
NECESSIDADE EM PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO

***Manuel Paulo da Costa Santos***  
***Major de Infantaria***

## **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES**

**CURSO DE ESTADO MAIOR 01/03**

**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA  
NECESSIDADE DE PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO**

**Realizado por:**

**Maj Inf Costa Santos**

**Pedrouços**

**Dezembro de 2002**

## RESUMO

A Formação Profissional na Satisfação da Necessidades de Praças Especializadas no Exército é um trabalho de investigação, em que se efectua uma abordagem ao sistema de Formação Profissional actualmente implementado no Exército, com o objectivo de identificar vulnerabilidades e propor alterações para a rentabilização das potencialidades que possui. Pretende ainda avaliar até que ponto a Formação Profissional no seio da Instituição obedece ao que está prescrito no Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado: “é apenas aquela que for necessária para o Exército”.

Para orientar o decurso do trabalho, foi levantada a seguinte questão central: “Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em praças especializadas?”, a qual constitui o cerne da investigação que se leva a efeito, para encontrar respostas esclarecedoras e satisfatórias.

O percurso metodológico seguido na elaboração deste trabalho, foi orientado pelo modelo apresentado no Quadro Referencial de Avaliação, baseando-se na recolha sistematizada e análise de informação, a qual foi encontrada quer em legislação e documentação oficial, quer através de pesquisa bibliográfica. Foi ainda efectuada observação directa e recorreu-se á realização de inquéritos para colheita de dados, a um conjunto de U/E/O com responsabilidades na área do tema deste estudo.

A Formação Profissional constitui um factor de desenvolvimento considerável, desempenhando um papel chave na necessária adaptação das organizações ao ritmo acelerado das transformações que ocorrem aos mais variados níveis, dos quais se salienta a evolução tecnológica.

O Exército tem realizado em permanência acções de Formação Profissional que constituem uma actividade complementar, decorrente do crescente tecnicismo que os equipamentos e armamentos adoptados obrigam a acompanhar, e da afinidade existente entre algumas tarefas realizadas no quotidiano da vida militar e aquelas que se realizam em profissões da vida civil.

A realização da formação profissional no seio da Instituição obedece, de uma forma geral, ao que está prescrito na lei, na medida em que se revela necessária para o Exército. No entanto, existem alguns casos em que esta situação não acontece. O retorno do investimento efectuado nem sempre é conseguido.

## DEDICATÓRIA

À minha família.  
Pela confiança depositada.  
Pela compreensão demonstrada.

## AGRADECIMENTOS

A realização de um labor desta natureza constitui sempre um desafio pessoal. No entanto não poderia ser concretizado sem a ajuda e o apoio de um conjunto de pessoas que, desinteressadamente, contribuíram para a pesquisa documental e cooperaram na elaboração do presente estudo. Salientam-se as que colaboraram aquando dos vários contactos com as U/E/O que a seguir se indicam:

- Comando da Instrução;
- Divisão de Operações e Divisão de Pessoal/Estado Maior do Exército;
- Repartição de Pessoal Militar Não Permanente/DAMP/Comando do Pessoal;
- Escola Militar de Electromecânica;
- Batalhão de Adidos;
- Centro de Audiovisuais do Exército;
- Biblioteca do Instituto de Altos Estudos Militares;
- Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar/MDN

Sem esta colaboração não teria sido possível recolher a informação necessária para dar corpo a este estudo, nem levar a efeito a investigação indispensável para concretizar a elaboração do mesmo.

Um especial agradecimento ao Maj Inf Fonseca Rijo, Orientador deste TILD, porque, nos momentos mais difíceis, soube sempre *apontar a luz* que mostrou o caminho a seguir.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAVE – Centro de Audiovisuais do Exército  
CEME – Chefe do Estado Maior do Exército  
CIG – Centro de Instrução Nacional  
CIR – Centro de Instrução Regional  
CmdInstr – Comando da Instrução  
CMEFD – Centro Militar de Educação Física e Desporto  
DAMP – Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal  
DGPRM – Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar  
DO – Divisão de Operações  
DP – Divisão de Pessoal  
EAdm – Encargo Administrativo  
EInstr – Encargo de Instrução  
EME – Estado Maior do Exército  
EMEL – Escola Militar de Electromecânica  
EO – Efectivo Orçamental  
EOp – Encargo Operacional  
EPA – Escola Prática de Artilharia  
EPAM – Escola Prática de Administração Militar  
EPE – Escola Prática de Engenharia  
EPSM – Escola Prática de Serviço de Material  
ESSM – Escola do Serviço de Saúde Militar  
ETAT – Escola de Tropas Aerotransportadas  
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional  
MDN – Ministério da Defesa Nacional  
NSIE – Novo Sistema de Instrução do Exército  
OCAD – Órgão Central de Administração e Direcção  
QO – Quadro Orgânico  
RC – Regime de Contrato  
RC6 – Regimento de Cavalaria Nº 6  
RE3 – Regimento de Engenharia Nº 3  
RG2 – Regimento de Guarnição Nº 2

RG3 – Regimento de Guarnição Nº 3

RGIE – Regulamento Geral de Instrução do Exército

RPMNP – Repartição de Pessoal Militar Não Permanente

RV – Regime de Voluntariado

SEN – Serviço Efectivo Normal

SIE – Sistema de Instrução do Exército

SMO – Serviço Militar Obrigatório

U/E/O – Unidade/Estabelecimento/Órgão

V/C – Voluntário/Contratado

ZMA – Zona Militar dos Açores

ZMM – Zona Militar da Madeira

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
Definição do Objectivo da Investigação	1
Importância do Estudo	1
Delimitação do Estudo	2
Definição de Termos	2
Metodologia	3
Organização do Estudo	4
<b>I. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>6</b>
I.1. Enquadramento Conceptual	6
I.2. Níveis de Formação	9
I.3. A Importância da Formação Profissional nas Organizações	10
I.4. Interacção da Formação com a Gestão dos Recursos Humanos	11
I.5. Diagnóstico de Necessidades de Formação	12
I.6. Tendências da Formação	13
I.7. A Formação Profissional no Exército	16
I.7.1. Origens e Evolução	16
I.7.2. Evolução Recente	17
I.7.3. Enquadramento Legal	19
I.7.4. Entidades Responsáveis	21
I.7.5. Organização e Funcionamento	23
I.7.6. Levantamento de Necessidades	25
I.7.7. O Novo Sistema de Instrução do Exército	26
I.7.8. Certificação	28
<b>II. ANÁLISE</b>	<b>31</b>
II.1. Metodologia de Recolha de Dados	31
II.2. Metodologia de Análise de Dados	32
II.3. Definição e Descrição dos Órgãos e Entidades	32
II.3.1. Definição	32
II.3.2. Descrição	33



<b>II.4. Interpretação dos Resultados</b>	<b>35</b>
<b>II.4.1. Determinação das Necessidades</b>	<b>36</b>
<b>II.4.1.1. Adopção de um processo de diagnóstico</b>	<b>36</b>
<b>II.4.1.2. Definição de responsabilidades</b>	<b>37</b>
<b>II.4.1.3. Adequação às necessidades</b>	<b>38</b>
<b>II.4.1.4. Identificação das especialidades</b>	<b>39</b>
<b>II.4.1.5. Identificação das quantidades</b>	<b>39</b>
<b>II.4.2. Planeamento da execução da Formação Profissional</b>	<b>40</b>
<b>II.4.2.1. Integração das propostas dos Centros de Formação</b>	<b>40</b>
<b>II.4.2.2. Atribuição de responsabilidades pela execução da formação</b>	<b>41</b>
<b>II.4.3. Emprego e aplicação das Praças formadas</b>	<b>41</b>
<b>II.4.3.1. Colocação tendo em vista colmatar faltas</b>	<b>42</b>
<b>II.4.3.2. Atribuição de funções visando as capacidades adquiridas</b>	<b>43</b>
<b>II.5. Síntese</b>	<b>43</b>
 <b>CONCLUSÕES</b>	 <b>46</b>
 <b>PROPOSTAS</b>	 <b>48</b>
 <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	

**APÊNDICES:**

- Apêndice 1 – Quadro Referencial de Avaliação**
- Apêndice 2 – Fontes de Pesquisa e Investigação Documental**
- Apêndice 3 – Estruturação das Entrevistas Realizadas**
- Apêndice 4 – O Sistema de Instrução do Exército (Esquema)**
- Apêndice 5 – Processo de Identificação de Necessidades**
- Apêndice 6 – Lista de Efectivos por Especialidades (Grupo2)**
- Apêndice 7 – Lista de Especialidades a Criar “Pela Primeira Vez”**
- Apêndice 8 – Objectivo Estrutural Mínimo do Exército**
- Apêndice 9 – Cursos de Formação Profissional Realizados no Exército  
(1998,1999 e 2001)**
- Apêndice 10 – Legislação Relacionada com a Formação Profissional**

**ANEXOS:**

**Anexo A – Modelo de Protocolo**

**Anexo B – Custos Estimados para Melhorar os Centros de Formação  
Profissional do Dispositivo de Instrução do Exército**

**Anexo C – Certificado de Formação Profissional da EMEL**

**Anexo D – Lista de especialidades de Praças V/C do Grupo 2**

*“O Conhecimento é o único  
Recurso Económico que faz  
sentido.”*

*Peter Drucker*

## **INTRODUÇÃO**

Aquando da ideia de ser proposto um tema para a realização do Trabalho Individual de Longa Duração (TILD), várias foram as hipóteses identificadas. Foi escolhida a abordagem de um assunto no âmbito da Formação Profissional por esta ser uma área sempre actual e de elevado interesse para as organizações em geral e para o Exército em particular.

Nesta fase de mudança e transição que se prolonga até 2004, durante a qual se extinguirá gradualmente o Serviço Efectivo Normal<sup>1</sup>, dando lugar à profissionalização com o incremento do Regime de Voluntariado (RV) e do Regime de Contrato (RC), a Formação Profissional poderá assumir um carácter de especial relevo se encarada como forma de valorizar os recursos humanos disponíveis e prepará-los para um futuro desempenho de melhor qualidade.

### **Definição do Objectivo da Investigação**

Com a realização deste trabalho de investigação pretende-se identificar as eventuais vulnerabilidades que o sistema de Formação Profissional actualmente implementado possui e, face a estas, propor alterações exequíveis para a rentabilização das potencialidades existentes. Pretende-se ainda, avaliar até que ponto a sua realização no seio da Instituição obedece ao que está prescrito na lei, isto é, ser necessária para o Exército<sup>2</sup>.

### **Importância do Estudo**

Com o novo sistema de recrutamento assente no voluntariado, a entrar em vigor em Novembro de 2004 como o preconizado na Lei do Serviço Militar, e face ao

---

<sup>1</sup> Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro (Lei do Serviço Militar), no n.º 1 do Art.º 59º diz que: “A obrigação de prestar o serviço efectivo normal – SEN – é gradualmente eliminada num prazo que não pode exceder quatro anos, contado a partir da entrada em vigor da presente lei.”

<sup>2</sup> O Decreto-lei n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro, no Cap. III, sec. I, art.º 9º refere que “a Formação Profissional dada pelos ramos durante a efectividade do serviço RC e RV é apenas aquela que for necessária para as Forças Armadas”.

problema da escassez de voluntários, urge rentabilizar os recursos humanos (praças) disponíveis. Para tal, é indispensável que a Formação Profissional no Exército constitua uma realidade atractiva, transformando-se num incentivo credível, e ao mesmo tempo seja orientada para colmatar as necessidades de determinadas especialidades no seio da Instituição, tão essenciais ao seu bom funcionamento.

O Exército necessita de exercer uma gestão equilibrada e rigorosa dos recursos humanos que tem ao seu dispor, especialmente daqueles em que é mais deficitário: as praças. Este estudo poderá ser um contributo para atingir esse objectivo.

### **Delimitação do Estudo**

O presente trabalho, subordinado ao tema: “A Formação Profissional na satisfação da necessidade em praças especializadas no Exército”, aborda a Formação Profissional, proporcionada pelo Exército, às praças que prestam serviço em Regime de Voluntariado ou Regime de Contrato. Como se poderá inferir pela leitura do tema do presente estudo, será dada especial atenção à Formação Profissional que garante aos militares (praças) conhecimentos para o desempenho de funções que têm relação directa com as especialidades militares.

### **Definição de Termos**

Apresenta-se de seguida um conjunto de termos e conceitos, e respectivas definições, no intuito de clarificar o seu significado e facilitar a compreensão, aquando da sua utilização ao longo do estudo, no contexto em que se inserem:

- Centro de Formação: Estabelecimento que dispõe de estrutura organizativa capaz de mobilizar e utilizar os meios necessários à realização de acções de formação.
- Certificado de Aptidão Profissional: Documento oficial que comprova a competência do titular para o exercício de uma actividade profissional, o nível de qualificação e, eventualmente, a equivalência a habilitações escolares.
- Certificado de Formação Profissional: Documento emitido por uma entidade formadora que comprova que o titular frequentou com aproveitamento uma acção de formação profissional e, eventualmente, contendo indicações

relativas ao nível de qualificação, à preparação para o exercício de uma actividade profissional e à equivalência a habilitações escolares.

- Certificação Profissional: Comprovação da formação, experiência ou qualificação profissionais, bem como, eventualmente, da verificação de outras condições requeridas para o exercício de uma actividade profissional.
- Especialidade: Área de actividade de um indivíduo correspondente ao processo de instrução a que foi sujeito.
- Formação: Processo de organização das situações de aprendizagem cuja finalidade é conferir perícias/capacidades/conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica. Compreende a Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional.
- Formação Profissional: Processo global e permanente, através do qual pessoas, a inserir ou inseridas na vida activa, se preparam para o exercício de uma actividade profissional no mercado de trabalho.
- Plano de Formação Profissional: Documento que integra o conjunto estruturado de actividades de Formação Profissional, realizadas interna ou externamente, no período correspondente a um ano.

Estes termos e conceitos estão em concordância com o preconizado no glossário do Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE).

## **Metodologia**

A metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho assenta na recolha sistematizada e análise de informação, quer em legislação e documentação oficial, quer através de pesquisa bibliográfica, obtida por via de observação directa e recorrendo a inquéritos, realizados sob a forma de entrevista, a um conjunto de entidades com responsabilidades no âmbito da problemática que constitui o objecto deste estudo. Este processo metodológico foi conduzido tanto ao nível dos órgãos que planeiam, dirigem e controlam, como ao nível daqueles que são responsáveis por executar e operacionalizar, colocando em prática o superiormente determinado, no que diz respeito à Formação Profissional.

Na abordagem deste tema, foi levantada a seguinte questão central: “Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em praças especializadas?”. Esta questão norteia o rumo do

trabalho e constitui o fulcro de toda a investigação que se leva a efeito, na tentativa de encontrar respostas esclarecedoras e satisfatórias.

Para encaminhar este processo, foram levantadas hipóteses que proporcionassem uma orientação no sentido de encontrar as respostas à questão anteriormente enunciada. As hipóteses levantadas são as que a seguir se indicam:

- A Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.
- A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.
- As praças uma vez formadas são colocadas nas U/E/O por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam os saberes adquiridos.
- A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.

No intuito de garantir maior rigor na investigação levada a efeito, foi construído um referencial de avaliação, permitindo uma melhor sistematização do percurso a seguir e tendo em vista a objectivação dos resultados a alcançar. Com a utilização deste processo, fica também facilitada a síntese das conclusões a extrair logo que o estudo seja finalizado.

### **Organização do Estudo**

A organização do estudo teve em vista a articulação das várias partes que o constituem em capítulos, por forma a fornecerem uma estrutura lógica e de fácil acompanhamento à medida que se percorre o trabalho.

Assim, no primeiro capítulo – Revisão de Literatura – faz-se a apresentação de conceitos teóricos relacionados com a Formação Profissional em que se destaca a sua importância nas organizações, de que forma interage com a gestão dos recursos humanos, quais as actuais tendências da Formação Profissional e como se processa, de um modo conceptual, o planeamento de necessidades de formação. Na segunda parte deste capítulo faz-se uma incursão ao interior da Organização para abordar a Formação Profissional aí ministrada, descreve-se o seu percurso no seio do Exército, desde a sua génese até à actualidade, incluindo ainda uma abordagem ao seu enquadramento legal,

à forma como está organizada e ao seu funcionamento, bem como ao processo de levantamento das necessidades e entidades sobre as quais recaem as principais responsabilidades no âmbito da Formação Profissional.

No segundo capítulo – Análise – é feita a descrição metodológica utilizada para efectuar a análise dos dados obtidos e a interpretação dos resultados alcançados, tendo por base o referencial construído para esse efeito. Na parte final deste capítulo, faz-se uma síntese, confrontando os resultados do estudo com as hipóteses anteriormente enunciadas tendo como objectivo a sua validação.

Durante o capítulo terceiro – Conclusões – apresentam-se as principais conclusões deste trabalho, onde se incluem as extraídas da investigação efectuada tendo em vista responder à questão central inicialmente levantada.

Para finalizar, enunciam-se no quarto capítulo – Propostas – as alterações, que em nosso entender são pertinentes referir, para melhorar o sistema de Formação Profissional actualmente em funcionamento e tendo em vista potenciar as capacidades que já possui.

## **I. REVISÃO DE LITERATURA**

### **I.1. Enquadramento Conceptual**

O conceito de Formação Profissional adoptado no nosso país é o estabelecido em 1988 pela Comissão Interministerial para o Emprego que a define como *“o conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento, exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica”*. Desta definição sobressaem os três tipos essenciais de saberes que constituem as capacidades que, genericamente, são recurso das profissões: as cognitivas – conhecimentos; as instrumentais – práticas e as comportamentais – atitudes e formas de comportamento. É sobre estes tipos de capacidades que a formação vai actuar, por forma a provocar o seu aparecimento e/ou o seu desenvolvimento/aperfeiçoamento nos indivíduos a formar.

A Formação Profissional está englobada em duas áreas distintas de actividade. Uma é a que diz respeito ao sistema educativo, a outra a que diz respeito ao mercado de emprego. Elas diferenciam-se pelo facto da base institucional de actuação dominante ser distinta, pois no primeiro caso relaciona-se com a escola e no segundo com a empresa. Outra diferença constitui-se nos destinatários da mesma, em que no primeiro caso, eles são a população escolar, e no segundo caso a população activa, empregada ou desempregada. Pese embora as diferenças enunciadas, devem prevalecer os pontos comuns que as aproximam, como sejam os seus conceitos, as finalidades, a certificação, as componentes, a consideração dos níveis e perfis profissionais, a avaliação e a coordenação<sup>3</sup>.

No que diz respeito à primeira área enunciada, a Formação Profissional está inserida no âmbito geral do sistema educativo nacional. O enquadramento deste sistema é estabelecido na Lei de Bases do Sistema Educativo cujos

---

<sup>3</sup> Decreto Lei nº 401/91 de 15 de Outubro.



objectivos visam alcançar “o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade”<sup>4</sup>.

Segundo a Lei de Bases do Sistema Educativo, este sistema organiza-se em três grandes grupos, sendo o primeiro a educação pré-escolar, o segundo a educação escolar e o terceiro a educação extra-escolar.

Inserido no segundo grupo – educação escolar – podem encontrar-se três tipos de ensino: o básico, o secundário e o superior, e ainda actividades de ocupação de tempos livres e outras modalidades especiais de educação escolar.

É dentro deste subgrupo designado modalidades especiais de educação escolar que se encontra a Formação Profissional a par da educação especial, do ensino recorrente de adultos, do ensino a distância e do ensino português no estrangeiro.

Ainda que não expresso de forma explícita pode depreender-se que o terceiro grupo – educação extra-escolar – também engloba acções de Formação Profissional, pois ele é caracterizado por ser realizável num quadro de abertura a múltiplas e variadas iniciativas, tanto de natureza formal como de natureza não formal e engloba diversas actividades, que vão desde acções de alfabetização e de educação de base até à actualização nos campos científicos e culturais, passando pela iniciação, reconversão e aperfeiçoamento profissional<sup>5</sup>.

No que diz respeito à Formação Profissional inserida no mercado de emprego ela promove a adequação entre o trabalhador e o posto de trabalho, tendo em conta as suas reais capacidades, a mobilidade profissional e a definição e redefinição constantes dos perfis profissionais actuais e previsíveis.

A Formação Profissional, como mais uma etapa da formação do indivíduo, tem por finalidade complementar a preparação para a vida activa iniciada no ensino básico e visa a integração, de forma dinâmica, no mundo do trabalho. Esta integração é alcançada através da realização de cursos e acções de formação que proporcionam a aquisição de conhecimentos e de competências profissionais, as quais contribuem de forma significativa para

---

<sup>4</sup> Lei de Bases do Sistema Educativo, cap. I, art.º 1º, n.º 2.

<sup>5</sup> Lei de Bases do Sistema Educativo, cap. II, art.º 4º, n.º 4.

dar resposta às necessidades nacionais de desenvolvimento e às evoluções que constantemente ocorrem no campo das tecnologias.

A sua estruturação ocorre baseando-se num modelo institucional e pedagógico que se caracteriza pela flexibilidade, permitindo, fruto desta propriedade, integrar os formandos possuidores de níveis de conhecimentos dispares, agrupando-os, por forma a possibilitar o desenvolvimento de acções que têm em vista a iniciação profissional, a qualificação profissional, o aperfeiçoamento profissional ou a reconversão profissional<sup>6</sup>.

O acesso à Formação Profissional deve ser proporcionada, preferencialmente, às pessoas que concluíram com êxito a escolaridade obrigatória<sup>7</sup>; às pessoas que não conseguiram concluir com aproveitamento a escolaridade obrigatória até à idade limite autorizada para frequência desta<sup>8</sup>; aos trabalhadores que, por alguma razão, pretendam efectuar aperfeiçoamentos para o desempenho da sua profissão ou pretendam mesmo conseguir uma reconversão profissional.

O planeamento e a organização dos cursos e acções de Formação Profissional deve ser adequada à realidade das necessidades conjunturais de emprego, tanto regionais como nacionais, sendo de todo conveniente que se articulem de uma forma modular<sup>9</sup>, de duração variável e com a possibilidade de se combinarem entre si. Desta forma poderá proporcionar a obtenção de níveis profissionais sucessivamente mais elevados. Logo que seja concluído com aproveitamento um dos módulos anteriormente referidos, ou a totalidade de um curso, deve ser atribuído ao formando o correspondente certificado de formação.

A Formação pode ser inicial ou contínua<sup>10</sup>. A inicial, destina-se a conferir uma qualificação profissional devidamente certificada e tendo como finalidade preparar para a vida adulta e profissional. A contínua realiza-se ao longa da

---

<sup>6</sup> Lei de Bases do Sistema Educativo, cap. II, sec. II, subsec. IV, art.º 19º, n.º 4.

<sup>7</sup> Actualmente, o sistema educativo nacional preconiza como escolaridade obrigatória a conclusão do ensino básico que se caracteriza por ser universal, obrigatório e gratuito tendo a duração de nove anos.

<sup>8</sup> A idade limite autorizada para a frequência do ensino básico é de quinze anos.

<sup>9</sup> Segundo a Comissão Interministerial para o Emprego, a Formação Modular é aquela *“cujos conteúdos são organizados em unidades de formação independentes – os módulos – e que podem ser combinados por forma a constituírem um programa adaptado, nomeadamente, às necessidades dos indivíduos, a desenvolvimentos técnicos ou à estrutura ocupacional”*.

<sup>10</sup> Decreto Lei nº 401/91, cap. I, art.º 3º.

vida profissional do indivíduo e destina-se a proporcionar a adaptação às mutações tecnológicas, organizacionais ou outras; favorecer a promoção profissional, melhorar a qualidade do emprego e contribuir para o desenvolvimento cultural, económico e social<sup>11</sup>.

## **I.2. Níveis de Formação**

A Formação Profissional contempla um conjunto integrado de escalões ou patamares que permitem identificar o posicionamento relativo das acções de formação, em função das habilitações académicas e profissionais exigidas à entrada e das habilitações académicas e profissionais conferidas pela frequência com aproveitamento das acções de formação<sup>12</sup>.

De acordo com a decisão de 16 de Julho de 1985 do Conselho da União Europeia (Decisão nº 85/368/CEE), os níveis de formação<sup>13</sup> são cinco e constituem uma referência sobre a habilitação ao exercício de funções compatíveis com os conhecimentos adquiridos.

O nível 1 permite a execução de trabalhos relativamente simples, sendo a sua aquisição bastante rápida, correspondendo à escolaridade obrigatória e iniciação profissional.

O nível 2 diz respeito, principalmente, a um trabalho de execução que pode ser autónomo, dentro dos limites das técnicas correspondentes e equivale-se à escolaridade obrigatória e formação profissional.

O nível 3 é o que respeita, essencialmente, aos trabalhos de natureza técnica, executados de forma autónoma que implica já responsabilidades de enquadramento e de coordenação. Exige escolaridade de nível secundário e formação profissional.

Ao nível 4 diz respeito à qualificação que implica os conhecimentos e as capacidades que fazem parte do nível superior. Não exige, na generalidade, o domínio dos fundamentos científicos das diferentes áreas envolvidas. Estas capacidades e conhecimentos permitem assumir, de forma geralmente autónoma ou de forma independente, responsabilidades de concepção e/ou

---

<sup>11</sup> Decreto - Lei n.º 401/91 de 16 de Outubro, destinado a regular as actividades de formação profissional inserida no sistema educativo e no mercado de emprego.

<sup>12</sup> Extraído da versão final da “Terminologia da Formação Profissional”, pela Comissão Interministerial para o Emprego – CIME.

<sup>13</sup> Também designados por níveis de qualificação profissional.

direcção e/ou de gestão. Corresponde à formação secundária geral ou profissional com formação técnica pós-secundária.

O nível 5 e último, conduz geralmente à autonomia no exercício da actividade profissional, envolvendo o domínio dos fundamentos científicos da profissão, implicando uma formação secundária geral ou profissional e formação superior completa.

### **I.3. A Importância da Formação Profissional nas Organizações**

A Formação Profissional constitui um factor de desenvolvimento considerável, desempenhando um papel chave na necessária adaptação das organizações ao ritmo acelerado das transformações que ocorrem aos mais variados níveis, dos quais se salienta a evolução tecnológica.

Para assegurarem a sua competitividade, as empresas terão de apostar na inovação, na criatividade e na flexibilidade, pois só assim conseguem acompanhar a evolução dos mercados, dos produtos e dos consumidores. Por outro lado, estes últimos, estão cada vez melhor esclarecidos possuindo mais informação e, conseqüentemente, tornando-se muito mais exigentes.

É neste contexto de adaptação que a Formação Profissional surge nas empresas como uma necessidade premente e como um factor estratégico. Permite qualificar os recursos humanos e, assim, dar resposta às crescentes exigências dos clientes, de produtos e serviços, garantindo um padrão de qualidade superior. Desta forma, contribui inequivocamente, para alcançar os objectivos da organização, dos quais se destacam, por exemplo, a satisfação dos seus clientes.

Segundo Chiavenato (1981, 158), a formação profissional é um processo educativo, que se aplica de uma forma sistemática e organizada, possibilitando nas pessoas a aprendizagem de conhecimentos, atitudes e habilidades em função dos objectivos definidos.

Já para Boog (1980, 16), ela é um processo de efectuar mudanças no comportamento humano, aplicado de modo a permitir adquirir habilidades relacionadas com a tarefa específica a desempenhar.

Tendo em conta estas duas definições, podemos considerar a formação como um instrumento de mudança, pois ela possibilita a alteração de

comportamentos, o desenvolvimento de capacidades e ainda a aquisição de qualificações profissionais.

Se atendermos aos efeitos da formação, que as organizações podem usufruir, ela deverá ser encarada, nunca como um custo ou gasto, mas sim como um investimento que trará de retorno resultados compensadores e benefícios, tanto a curto, como a médio e a longo prazos.

#### **I.4. Interacção da Formação com a Gestão dos Recursos Humanos**

As organizações têm sucesso quando as pessoas que as compõem fazem o seu trabalho eficientemente. Mas para que isto aconteça têm que possuir as competências adequadas, muitas delas adquiridas através da formação (Páscoa, 1998, 179)<sup>14</sup>.

A Formação Profissional constitui uma importante via de desenvolvimento interno das organizações, ao nível do seu recurso mais flexível e fundamental: as pessoas e as suas competências.

Nenhuma economia poderá continuar a ser competitiva se procurar obter vantagens de mercado tendo por base, apenas, a sua disponibilidade de mão-de-obra mal paga, mas pouco instruída. Não admira, portanto, que as sociedades mais evoluídas dediquem uma especial atenção ao desenvolvimento e aplicação da formação.

O ritmo alucinante a que a mudança ocorre, seja ela política, económica ou tecnológica, é actualmente, tão grande que coloca em risco o sucesso das organizações, o seu crescimento e, conseqüentemente a sua sobrevivência.

A aposta nas pessoas e na sua qualificação, no melhor conhecimento das tarefas e dos objectivos das mesmas, dos métodos de trabalho conducentes ao aumento da produtividade e da qualidade, é uma imposição de um mercado cada vez mais exigente e global.

A formação profissional apresenta-se como um instrumento de gestão com uma dimensão estratégica, pois é uma actividade facilitadora da mudança em sentido lato, que propicia uma melhor adequação dos recursos humanos aos novos recursos materiais existentes, equipamentos e matérias-primas,

---

<sup>14</sup> Maria Beatriz Torres Páscoa, "A Formação Outdoor: A teoria e Casos de Aplicação em Portugal". Trabalho publicado no livro *Práticas de Formação Profissional*.

através da sua qualificação e reconversão quando necessárias, permitindo desta forma uma maior versatilidade das organizações para fazer face a um futuro, cada vez mais difícil de prever.

Assim, ela constitui-se uma das actividades essenciais numa organização para a obtenção da flexibilidade necessária à gestão de recursos humanos, a qual por sua vez permite a actualização do capital humano e a sua adequação aos objectivos mais globais da política da organização. Em suma, é aquilo que melhor permite, nas organizações lucrativas, a obtenção de vantagens face à concorrência, e, nas organizações sem fins lucrativos, a melhoria da qualidade, a diminuição dos custos e o aumento da eficácia.

### **I.5. Diagnóstico de Necessidades de Formação**

As necessidades de formação representam o desfasamento entre as exigências do trabalho e as competências do formando em relação a conhecimentos, aptidões, atitudes e experiência<sup>15</sup>.

Sempre que se pretende planear a actividade formativa de um modo integrado e sistemático, o primeiro passo a dar consiste em identificar as necessidades de formação na organização, através da análise de todas as situações organizacionais que podem ser resolvidas ou solucionadas com o contributo da formação profissional<sup>16</sup>.

Com efeito, só a partir da comparação entre a situação real vivida presentemente, que constitui o ponto de partida, e a situação que se pretende atingir futuramente, para a qual se parte, será possível inventariar os pontos fortes e os pontos fracos dos recursos humanos disponíveis na organização e diagnosticar aqueles que podem ser solucionados através de acções formativas.

Este tipo de análise, que permite identificar as competências requeridas, faz incidir a sua acção sobre os seguintes factores: políticas<sup>17</sup> e objectivos gerais da organização; perspectivas de evolução e desenvolvimento; planos de

---

<sup>15</sup> Marta Luís. Formadora na acção de formação sobre Gestão da Formação realizada no INA em Dezembro de 2001.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Orientações emanadas pela estrutura superior de uma organização sobre o modo como pretende que determinado objectivo seja atingido.

actividades que materializam as políticas definidas; projectos de desenvolvimento e exigências que deles decorrem no que respeita a novas competências e/ou aumentos das existentes; política de recursos humanos, que dá orientações sobre admissões, promoções, necessidade de reconversão ou especialização de pessoal específico; e, situação actual, da qual se extrai o estado dos *saberes* e *desempenhos* dos recursos humanos, bem como os problemas e disfunções existentes<sup>18</sup>.

Como resultante desta análise, surgem dados de diagnóstico de necessidades de formação que permitem, aos responsáveis pela formação, saber com rigor quem são os destinatários da formação – *quem* formar, quais os seus objectivos – *para quê* formar – e os conteúdos das acções a desenvolver – *sobre que* formar<sup>19</sup>.

Só após alcançados os dados acima referidos, se poderá partir para as etapas seguintes do percurso formativo e iniciar o ciclo da formação. Daqui se depreende a importância de um diagnóstico fiável e do papel essencial dos três elementos identificados.

## **I.6. Tendências da Formação**

O sentido da evolução do conceito de Formação Profissional tende a estender-se a actividades e a públicos - alvo cada vez mais alargados, atingindo quadros superiores e instituições universitárias. Actualmente desenvolvem-se acções de formação dirigidas a activos já formados pelo ensino superior, através de formas atípicas (como sejam as pós-graduações, os mestrados, os Master Business Administration, entre outros) e inovadoras relativamente à acção convencional das instituições de Formação Profissional tradicionais.

A própria alteração de funções verificada normalmente nas carreiras dos quadros superiores, com passagem de cargos técnicos para os de direcção, aliada à maior consciência da importância da preparação sistemática dos dirigentes, produz uma procura de formação em gestão que exige estruturas

---

<sup>18</sup> Nuno Lamas. Formador na acção de formação sobre Diagnóstico de Necessidades de Formação realizada no INA em Novembro de 2001.

<sup>19</sup> Idem.



com essa vocação específica, de configuração claramente distinta da dos promotores de formação considerados na sua forma convencional.

É assim de antever, contrariamente a visões restritivas de Formação Profissional, o maior alargamento da acção a estas novas actividades que constituem um factor inegável de aperfeiçoamento das organizações e dos profissionais, que se estende desde os funcionários mais elementares até aos responsáveis de topo dessas mesmas organizações.

Segundo Cardim (1988, 23), conseguem identificar-se algumas tendências de evolução da formação e dos seus conceitos, como sejam:

- Se a modalidade essencial e exclusiva era a qualificação inicial, já nos últimos tempos desenvolveu-se uma preocupação crescente com o aperfeiçoamento dos activos, expresso no conceito de “formação ao longo da vida”. Desta forma a actualização ao longo da vida profissional dos indivíduos tornou-se também objecto da formação.
- Os públicos - alvo, predominantemente jovens e adolescentes incluem agora adultos para aquisição de novas profissões ou aperfeiçoamento da actual profissão. Face à crescente extensão dos sistemas educativos, a formação de jovens tem tendência a ser realizada mais tarde e a partir de uma base escolar mais elevada.
- As instituições e estruturas que executam formação profissional alargam-se, juntando-se às tradicionais<sup>20</sup> outras com vocação técnica específica para a formação contínua de técnicos superiores e dirigentes.
- Os quadros de direcção e os quadros superiores são alvo crescente de interesse e preocupação, não só porque a necessidade de formação em gestão se vulgarizou como também, se tornou sensível o papel dos quadros dos diversos níveis para o desenvolvimento das organizações, dos recursos humanos e do respectivo desempenho.
- Todos os sectores são hoje considerados alvo de formação uma vez que , para além da conjuntura, das crises e dos problemas de reconversão, a evolução tecnológica e as consequentes necessidades de evolução são universais, estendendo-se ao conjunto da economia e pessoal qualificado.

Actualmente, na formação profissional sobressaem duas tendências. Se por um lado se assiste a uma vontade de valorização e melhor reconhecimento

---

<sup>20</sup> Empresa, Escola Técnica e Centro de Formação.



da formação profissional inicial acompanhada de uma cooperação mais estreita entre a escola e as empresas (formação em alternância)<sup>21</sup>, por outro lado, assiste-se à tendência geral para a diferenciação dos perfis profissionais, desenvolve-se a necessidade de adquirir conhecimentos básicos mais gerais e mais alargados, pelo que a ideia da abertura das várias vertentes nos sistemas escolares e projectos de formação com vista a uma dupla qualificação - geral e profissional - é cada vez mais uma realidade.

Em matéria de formação profissional contínua, além do aumento regular do número de participantes, está a desenhar-se uma tendência segundo três vectores:

- a descentralização, nomeadamente sob a forma de regionalização;
- a procura da qualidade; e,
- a procura de uma oferta de formação flexível e por medida, com recurso crescente a abordagens modulares e a novas tecnologias.

---

<sup>21</sup> Que já vem acontecendo desde meados dos anos oitenta.

## **I.7. A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO EXÉRCITO**

A Formação Profissional no seio do Exército tem constituído uma actividade complementar em permanência, que deriva, não só do crescente tecnicismo que os equipamentos e armamentos adoptados obrigam a acompanhar, como também, fruto da semelhança existente entre algumas tarefas realizadas no quotidiano da vida militar e aquelas que se realizam no dia a dia da vida civil.

Em virtude desta situação e tendo em vista contribuir, de uma outra forma, para a valorização<sup>22</sup> da população activa que passa pelas fileiras, o Exército tem desenvolvido esforços para proporcionar acções formativas certificadas, aos militares que prestem serviço em Regime de Contrato e Regime de Voluntariado.

### **I.7.1. Origens e Evolução**

Desde os longínquos anos trinta, que a possibilidade de troca de cartas de condução militares pelas respectivas equivalentes civis, constitui prática corrente sendo, talvez, o protótipo da actual certificação das especialidades militares.

Durante os anos cinquenta<sup>23</sup>, secundando as campanhas de alfabetização que decorriam no meio civil, começaram a funcionar nas unidades tipo Regimento as chamadas “Escolas Regimentais” que visavam proporcionar uma valorização académica mínima aos militares da categoria de praças, sem graduação.

O Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE) de 1957, apenas substituído há alguns meses<sup>24</sup>, previa e regulava o funcionamento dessas escolas, destinadas inicialmente a ministrar os conhecimentos equivalentes à 3ª classe a todos os soldados que a não possuísem ou, mesmo para os habilitados com a 3ª e 4ª classe, se se constatasse que os conhecimentos demonstrados estavam abaixo do exigido para aquelas habilitações. No final

---

<sup>22</sup> Esta valorização pode ser encarada sob duas vertentes: a valorização como um fim em si mesma, e como incentivo para atrair voluntários ao serviço militar.

<sup>23</sup> Decreto 38969 de 27 de Outubro de 1952.

<sup>24</sup> Aprovado em Fevereiro de 2002.

da década de sessenta, só poderia passar à situação de disponibilidade a praça que concluísse com aproveitamento a 4ª classe do ensino primário, ou aquela a quem fosse reconhecida total incapacidade para aprender. Esta incapacidade era atribuída por uma comissão que incluía o comandante da Unidade, o director das “Escolas Regimentais” e o médico.

É durante a guerra de África, no início da década de setenta, que é assinado o primeiro protocolo que consigna a equivalência entre a formação profissional contida, quer na instrução, quer na prática de actividades militares, com a formação profissional obtida no meio civil.

Mais tarde, em 1978, é assinado um protocolo entre o Ministério do Trabalho e o Estado Maior do Exército que estabelece a equivalência entre a formação e prática dos dactilógrafos militares<sup>25</sup> e as correspondentes habilitações civis. Posteriormente, em 6 de Outubro de 1988, é celebrado um protocolo entre os Ministérios da Defesa Nacional e do Emprego e Segurança Social, estabelecendo uma relação de equivalência de vários tipos entre cerca de cinquenta especialidades<sup>26</sup> e as profissões civis a elas aproximadas, permitindo que a instrução mais a prática profissional obtida no Exército seja avaliada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, tendo em vista a emissão dos respectivos diplomas cuja validade é reconhecida no mercado de trabalho exterior.

### **I.7.2. Evolução Recente**

Os acontecimentos ocorridos no Leste Europeu no final da década de oitenta<sup>27</sup> e início da de noventa<sup>28</sup>, proporcionaram grandes mudanças sociais e políticas no mundo, que por sua vez originaram alterações nas características da sociedade internacional, a ponto de provocarem o aparecimento de novas ameaças e riscos. Estas ameaças e riscos originaram

---

<sup>25</sup> Especialidade 940 – Escriturário.

<sup>26</sup> Estas equivalências eram de três níveis: 13 especialidades equivalentes, as quais não careciam de necessidade de formação complementar; 36 especialidades passíveis de equivalência, que necessitavam de formação complementar a obter após uma avaliação; 19 especialidades de equivalência incerta.

<sup>27</sup> Queda do muro de Berlim em 9 de Novembro de 1989 e consequente reunificação da Alemanha Federal e da Alemanha Democrática numa só.

<sup>28</sup> Dissolução do Pacto de Varsóvia, em Junho de 1991 e implosão da URSS com o consequente desmembramento das repúblicas suas componentes, em vários estados soberanos e independentes.

o aparecimento de novos conceitos de funcionamento dos Exércitos, os quais passaram a ter que se preparar para missões de natureza diferente daquela que vinham executando até há algum tempo atrás.

O Governo<sup>29</sup> Português, face ao cenário anteriormente apresentado, decidiu realizar a reestruturação e redimensionamento das Forças Armadas, na perspectiva da sua harmonização com o novo pensamento político e estratégico em matéria de segurança e defesa e da sua racionalização face aos recursos existentes.

Tendo em conta a situação apresentada e dado que ao Exército e às Forças Armadas poderão, futuramente, vir a ser atribuídas novas e mais exigentes missões, houve necessidade, de investir cada vez mais na selecção de todo o pessoal que ingressa nas fileiras e na preparação mais especializada e demorada dos militares admitidos. Tudo isto, no sentido de lhes permitir operar e rentabilizar equipamentos cada vez mais sofisticados e exigentes e com um cariz tecnológico cada vez mais evoluído.

Com base na publicação do Decreto – Lei 336/91, de 10 de Setembro<sup>30</sup> e no pacote legislativo publicado em Julho de 1992, o Governo, para dar resposta a estas necessidades, decidiu instituir dois novos regimes de prestação de serviço militar efectivo, designados por Regime de Voluntariado e Regime de Contrato. Posteriormente, estes regimes foram reestruturados pela publicação da Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro (Lei do Serviço Militar) e pelo Decreto-Lei nº 289/2000 de 14 de Novembro (Regulamento da Lei do Serviço Militar).

O Exército, no sentido de ganhar aderentes a estes novos regimes de serviço militar, e tendo em vista atingir desta forma o objectivo estrutural<sup>31</sup> do Sistema de Forças Nacional, implementou, entre outros, os incentivos criados na área

---

<sup>29</sup> XII Governo Constitucional cujo ministro titular da Pasta da Defesa era o Dr. Joaquim Fernando Nogueira.

<sup>30</sup> Este Decreto – Lei vem estabelecer, pela primeira vez, um conjunto de incentivos, tendo em vista atrair voluntários para a prestação do serviço militar efectivo em RV ou RC, nas Forças Armadas.

<sup>31</sup> Este objectivo estrutural consiste em atingir o quantitativo de 16312 praças até 2004 tendo em vista a profissionalização e o abandono completo do Serviço Militar Obrigatório. Ver Apêndice 8.

da Formação Profissional<sup>32</sup>. Estes incentivos destinavam-se, essencialmente, a garantir uma habilitação aos militares que prestassem serviço nas fileiras que lhes permitisse uma mais fácil inserção ou reinserção na vida activa, podendo assim, enfrentar o mercado de trabalho com uma valiosa ferramenta que proporcionasse algumas garantias de empregabilidade, transformando desta forma a Formação profissional num verdadeiro e atractivo incentivo à prestação do serviço militar nas fileiras.

### **1.7.3. Enquadramento Legal**

O quadro legal que rege a Formação Profissional no Exército baseia-se na Lei n.º 174/99 de 21 de Setembro – Lei do Serviço Militar – que no seu Capítulo V estabelece os incentivos ao regime de contrato, referindo no Art.º 50º - Modalidades – que os incentivos à prestação do serviço efectivo nos regimes de contrato e voluntariado podem compreender diversas modalidades, entre as quais a referida na alínea b) – “Apoio para a formação e certificação profissional”. O Art.º 52º vem especificar esta alínea, referindo que este apoio abrange a organização e realização de cursos de formação profissional, nomeadamente de reciclagem, aperfeiçoamento e reconversão profissional, até ao nível 3 de qualificação, com incidência na formação em exercício<sup>33</sup> e na formação flexível<sup>34</sup>. Nos casos em que confirmam conhecimentos e aptidões para o exercício profissional no mercado de trabalho, estes cursos, garantem o direito à respectiva certificação profissional. Saliente-se o facto de estar prevista a contingentação<sup>35</sup> de vagas

---

<sup>32</sup> Os incentivos foram estabelecidos inicialmente pelo Dec-Lei nº 336/91 de 10 de Setembro (Regulamento de Incentivos) e actualizados pelo Dec-Lei nº 320-A/2000 de 15 de Dezembro (Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado).

<sup>33</sup> O conceito de formação em exercício equivale ao de formação em contexto de trabalho: “formação desenvolvida no local de trabalho, em que a aprendizagem se processa mediante a execução de tarefas inerentes a uma determinada função”, (Terminologia da Formação Profissional).

<sup>34</sup> O conceito de formação flexível equivale ao de formação em alternância: “processo de formação em que se alternam sequências de formação ministradas em estabelecimentos de formação com sequências de formação realizadas em contexto de trabalho”, (Terminologia da Formação Profissional).

<sup>35</sup> O Art.º 14º do Regulamento de Incentivos prevê o acesso prioritário a 10% das vagas de cada curso a realizar pelo IEFP, para militares que prestaram serviço em RC.

para ingresso de ex-militares nos cursos do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

No Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro – Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e Voluntariado – no seu Capítulo III, refere que os militares em RV ou RC podem obter formação profissional e certificação para o mercado de trabalho por dois caminhos diferentes. O primeiro é através dos próprios ramos e durante a efectividade de serviço; o segundo, em princípio, após a prestação do serviço efectivo, é através do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), instituição especializada e credenciada para o efeito.

No que diz respeito à formação profissional dada pelos ramos durante a efectividade do serviço, aos RC e RV, ela deverá ser apenas a que for necessária para as Forças Armadas<sup>36</sup>. Esta formação deve ser adequada à inserção ou reinserção no mercado de trabalho e deve obedecer, salvaguardadas as especialidades militares, a um sistema de créditos ou módulos, podendo ser ministrada pelos ramos ou pelo IEFP. Sempre que esta formação dê competências para o exercício de uma profissão, o militar tem direito à respectiva certificação profissional. Cabe à DGPRM<sup>37</sup> (através da sua Comissão Técnica Especializada) a competência para a emissão de certificação nas áreas específicas de âmbito militar.

A formação profissional ministrada pelo IEFP ou por entidades credenciadas pela DGPRM para o efeito, destina-se aos militares que prestaram serviço em RC, aos quais lhe é garantido o direito de usufruir das facilidades de acesso à formação, por um período de tempo igual ao que prestaram serviço efectivo. Excepcionalmente, um militar na efectividade do serviço, pode frequentar um curso no IEFP com a prévia autorização do seu superior hierárquico e ao abrigo do Estatuto do Trabalhador – Estudante. Cabe à DGPRM coordenar com o IEFP por forma a obter informação oportuna sobre os cursos, transmitindo-a ao Exército e aos militares fora da efectividade do serviço, e processar as candidaturas dos militares interessados na frequência dos referidos cursos.

---

<sup>36</sup> Art.º 9º - Condições da formação profissional.

<sup>37</sup> Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar, faz parte dos órgãos e serviços centrais do Ministério da Defesa Nacional.

#### **I.7.4. Entidades Responsáveis**

Neste sub-capítulo enumeram-se as entidades que intervêm no processo da Formação Profissional e descrevem-se as suas responsabilidades e principais tarefas, tendo por base o referido no capítulo 4 da segunda parte do RGIE.

Para se poder ter uma percepção coerente e global inicia-se a identificação e descrição das responsabilidades respectivas, pela entidade superior, percorrendo toda a cadeia de intervenientes até se atingir a U/E/O, entidade executante por excelência, que tem a responsabilidade de ministrar o curso de Formação Profissional.

Assim, a Comissão Permanente de Certificação é, a nível nacional, a entidade de cúpula do processo. Ela foi criada junto do Conselho da Administração do IEPF, sendo constituída por oito representantes da Administração Pública<sup>38</sup>, quatro representantes das confederações sindicais e quatro das confederações patronais. As suas responsabilidades comportam aprovar a criação das Comissões Técnicas Especializadas e aprovar os perfis profissionais que dão origem aos vários cursos e acções de formação.

Seguem-se as Comissões Técnicas Especializadas<sup>39</sup>, constituídas para cada sector de actividade ou área profissional, funcionando na dependência da Comissão Permanente, e que integram técnicos especializados indicados pela Administração Pública (quatro)<sup>40</sup>, pelas confederações sindicais (dois) e pelas confederações patronais (dois). Têm a responsabilidade de emitir pareceres sobre os conteúdos dos perfis profissionais; propor outros elementos, caso seja necessário, para integrar os perfis profissionais; propor à Comissão Permanente de Certificação a aprovação dos perfis profissionais.

A Direcção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do Ministério da Defesa Nacional tem, entre outras, a responsabilidade de acompanhar a execução

---

<sup>38</sup> Um elemento de cada um dos seguintes ministérios: do Emprego e Segurança Social (presidente); da Educação; da Agricultura, da Indústria e Energia; das Obras Públicas, Transportes e Comunicações; da Saúde; do Comércio e Turismo e do Mar.

<sup>39</sup> Para as Forças Armadas existe a Comissão Técnica de Defesa.

<sup>40</sup> Dois pelo Ministro do Emprego e Segurança Social, um pelo Ministro da Educação e um pelo ministro do sector ou pela Região Autónoma em que o sector tenha representatividade.



das propostas formuladas, no âmbito da política de formação dos recursos humanos necessários às Forças Armadas; certificar a formação e a aptidão profissional dos militares em RC/RV que na frequência de acções de formação organizadas durante a prestação do serviço militar, e orientadas para a satisfação das necessidades do Exército, tenham adquirido conhecimentos e aptidões que os habilitem para o exercício profissional no mercado de trabalho; emitir Certificados de Aptidão nas áreas específicas definidas; e receber do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, os perfis profissionais relativos aos cursos e acções de formação que proporcionem conhecimentos e aptidões habilitantes ao exercício profissional no mercado de trabalho, submetendo-os de seguida à (s) Comissão (ões) Técnica (s) Especializada (s), para obtenção de parecer favorável sobre os conteúdos dos referidos perfis.

O Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército é responsável por receber do Comando da Instrução, os Dossiers de Proposta de Curso e os perfis profissionais relativos aos cursos e acções de formação que proporcionam conhecimentos e aptidões habilitantes ao exercício profissional no mercado de trabalho, analisando-os e enviando-os à Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar; recebe também, da mesma entidade, a lista dos militares que completaram com aproveitamento, os cursos ou acções de formação, passíveis de certificação profissional, dando-lhes igual destino.

A Divisão de Operações do Estado Maior do Exército colabora no estabelecimento dos perfis de competências profissionais.

A Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército supervisa a definição dos perfis de competências profissionais e estuda, planeia e coordena os assuntos referentes à formação profissional no Exército.

O Comando da Instrução do Exército é responsável por: programar, coordenar e promover a execução das actividades no domínio da formação profissional; estabelecer os perfis de competências profissionais, com a colaboração do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, relativos aos cursos e acções de formação que proporcionem conhecimentos e aptidões habilitantes para o exercício profissional no mercado de trabalho, enviando-os seguidamente ao Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército; elaborar e compilar o Dossier de Proposta de Curso para cada curso ou acção de



formação, passível de proporcionar aos militares RC e RV conhecimentos e aptidões habilitantes para o exercício profissional no mercado de trabalho; emitir Certificados de Formação.

O Comando do Pessoal colabora, através do Centro de Psicologia Aplicada do Exército, com o Comando da Instrução, na elaboração do Dossier de Reconhecimento da Formação, no que diz respeito ao levantamento dos perfis de competências profissionais, na componente psico-física.

Às U/E/O compete-lhes colaborar na elaboração dos Dossiers de Proposta de Curso (caso sejam solicitadas); estabelecer protocolos com os pólos regionais do IEPF<sup>41</sup>, permitir a utilização das suas instalações e outros meios para a realização de cursos de formação profissional<sup>42</sup>, frequentados, obrigatoriamente, também por militares nos regimes de contrato e/ou de voluntariado, de acordo com os critérios de gestão, nomeadamente na área do pessoal, dos seus comandantes<sup>43</sup>, informando o Comando da Instrução do Exército; após a realização de cada curso elaborar listas discriminatórias do aproveitamento dos militares e enviá-las para o Comando da Instrução.

#### **I.7.5. Organização e Funcionamento**

Face à base teórica exposta no ponto anterior, importa agora, dar uma panorâmica sobre a organização e modo como vem funcionando a Formação Profissional no Exército.

Podem distinguir-se duas modalidades perfeitamente diferenciadas e individualizadas. Uma é aquela que está ao alcance de qualquer U/E/O e cujo modo como é levada a efeito se caracteriza pela inexistência de planeamento, pela falta de um levantamento atempado de necessidades e por escapar ao controlo prévio das entidades responsáveis por estas fases preliminares do procedimento, nomeadamente o Comando da Instrução. Este processo tem início na U/E/O interessada em levar a efeito o curso de Formação Profissional que, após o contacto directo com o Centro local de

---

<sup>41</sup> Informando o Comando Territorial a que pertence, bem como o Comando da Instrução do Exército.

<sup>42</sup> Prioritariamente aqueles com interesse para o Exército.

<sup>43</sup> Como refere o Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro: “O acesso ao ensino e à formação profissional terá lugar em certas fases do serviço efectivo, desde que o não prejudique”.

Formação do IEFP, comunica ao Comando respectivo a intenção da realização do curso bem como as datas previstas para início e fim do mesmo, sua designação, nível de qualificação e outros requisitos estabelecidos em norma própria<sup>44</sup>. Esta informação é então enviada ao Comando da Instrução que, após análise da proposta de curso, decide sobre a sua realização ou, caso não tenha competências para o fazer, submete tal decisão à consideração do CEME.

Após a aprovação da realização do curso, será feita a divulgação do mesmo, a qual competirá à DAMP<sup>45</sup>, no caso de ser um curso de âmbito nacional; ao Comando Territorial, se for de âmbito regional ou à própria U/E/O, caso seja de âmbito local. Independentemente do âmbito do curso, terá que existir sempre um protocolo estabelecido entre a U/E/O e o Centro local de Formação do IEFP, que após assinado é enviado ao Comando da Instrução<sup>46</sup>. Normalmente, nesta modalidade, é da responsabilidades da U/E/O disponibilizar as instalações, competindo ao Centro de Formação do IEFP fornecer os formadores necessários à realização dos cursos bem como materiais de consumo e utensílios/ferramentas indispensáveis ao bom funcionamento do mesmo. Após finalização do curso é elaborada uma informação (enviada ao Comando Territorial e ao Comando da Instrução) sobre o aproveitamento dos formandos. Nesta modalidade, pode considerar-se uma variante, que consiste em enviar militares para a frequência de cursos que são ministrados nos centros locais de formação profissional do IEFP.

A outra modalidade é aquela que se leva a efeito em Centros de Formação Profissional levantados em U/E/O<sup>47</sup> com a finalidade de ministrar cursos de reconhecido interesse para o Exército e com a finalidade de garantir a formação de praças para alimentar especialidades críticas. Nesta modalidade existe um levantamento de necessidades de formação onde se descriminam

---

<sup>44</sup> Estes requisitos estão estipulados em Normas de Execução Permanente existentes ao nível de cada Comando Territorial.

<sup>45</sup> A DAMP recebe a informação através do Comando da Instrução.

<sup>46</sup> Ver Anexo 1 (Modelo de Protocolos a estabelecer entre o Exército e entidades civis).

<sup>47</sup> As U/E/O que possuem, actualmente Centros de Formação Profissional autónomos são: EMEL, CAVE, Batalhão de Adidos.

quantidades de militares a formar em cada curso, tendo em vista suprir as faltas existentes em quadro orgânico nas respectivas especialidades<sup>48</sup>.

Como se depreende do exposto, os cursos são ministrados em instalações militares sendo a equipa de formadores que ministra o curso constituída por militares e, em alguns casos, complementada por formadores civis afectos ao IEFP, consoante a carência dos Centros de Formação e a especificidade das matérias a ministrar. Os protocolos estabelecidos nesta modalidade são para vários anos, pelo que se torna mais fácil elaborar, com alguma antecedência, um plano de formação para o ano seguinte. Desta forma torna-se possível a divulgação atempada dos cursos e o respectivo processo de candidatura por parte dos interessados. Permite ainda, antever necessidades e respectiva satisfação, por parte das U/E/O que comportam tais especialidades nos seus quadros orgânicos de pessoal.

Os cursos ministrados nestes Centros de Formação Profissional são reconhecidos pelo IEFP e as U/E/O onde os cursos são conduzidos têm competência para emitir certificados de formação<sup>49</sup>, garantindo desta forma o reconhecimento da qualidade do curso e proporcionando ao militar formado uma mais valia para enfrentar o mercado de trabalho civil, facilitando a sua inserção ou reinserção na vida activa aquando do afastamento das fileiras.

#### **1.7.6. Levantamento de Necessidades**

O processo de levantamento de necessidades tem início na constatação de faltas em quadro orgânico de pessoal quando se compara este com as existências reais de pessoal. Esta comparação é efectuada, numa primeira fase, em termos globais e posteriormente por especialidades, e por sua vez, quando aplicável, dentro de cada especialidade, por postos.

Estes dados comparativos estão sempre actualizados, pois qualquer U/E/O<sup>50</sup> sabe quais os recursos humanos que deveria ter e aqueles de que realmente

---

<sup>48</sup> As especialidades abrangidas por esta modalidade e que têm correspondência a profissões civis, são as designadas de “Grupo 2” (obreiro-oficiais), que se especificam no Anexo D.

<sup>49</sup> A Especialidade 733 M – Electricista de Instalações, ministrada na EMEL, proporciona a Carteira Profissional de Electricista (instalações domésticas), passada pela Direcção Geral de Energia.

<sup>50</sup> Secção de Pessoal ou entidade equivalente com a responsabilidade de, ao seu nível, gerir os recursos humanos da organização.

dispõe. Estes dados são reunidos e consolidados ao nível da Repartição de Pessoal Militar não Permanente/DAMP que recebe, da Divisão de Pessoal/EME, os quantitativos globais que deveriam existir para preencher os quadros orgânicos de pessoal, elaborados pela Divisão de Operações/EME, comparando-os com as existências reais. Desta comparação resulta um diferencial que corresponde às faltas de pessoal. Estas faltas quando discriminadas por especialidades podem ser traduzidas em necessidades de pessoal a formar, para a respectiva especialidade.

Falta agora saber se existem cursos de Formação Profissional a serem ministrados, pela Instituição ou com a colaboração do IEFP, cujos perfis de saída, correspondam às competências técnicas necessárias para habilitar o militar a desempenhar as funções inerentes à especialidade em causa. Caso existam cursos com as características pretendidas é necessário apurar em que medida conseguem dar resposta às necessidades existentes e, assim, efectuar o planeamento da formação, atribuindo responsabilidades às U/E/O/Centros de Formação, através da designação dos cursos que têm que ministrar, tendo em vista formar os quantitativos desejados.

#### **I.7.7. O Novo Sistema de Instrução do Exército<sup>51</sup>**

Na tentativa de contextualizar a Formação Profissional importa, agora, fazer um enquadramento conceptual do Sistema de Instrução do Exército (SIE). Para tal, começa-se por referir as três componentes que a Instrução do Exército possui: uma primeira de carácter genérico, designada por Ensino e que se insere no sistema de ensino nacional; uma segunda componente, específica da instituição, que compreende a formação necessária à satisfação das necessidades do Exército, visando o desempenho eficiente e eficaz das tarefas atribuídas aos militares, designada por Formação; e uma terceira componente, a qual se designa por Treino, também específica, que traduz a capacidade de manter a eficiência e a eficácia do desempenho dos militares nas suas funções.

A componente designada por Formação, é entendida no Exército, como o “processo de organização das situações de aprendizagem específicas da

---

<sup>51</sup> Assim designado para fazer face ao novo desafio que se aproxima: Exército Profissional.

instituição, destinando-se a conferir perícias/capacidades/conhecimentos e/ou inculcar atitudes apropriadas, para o desempenho de uma função específica<sup>52</sup> e divide-se nas três áreas seguintes: Instrução Militar, Formação Contínua e Formação Profissional.

Para se conseguir ter uma ideia mais global da Formação Profissional no Exército é indispensável fazer uma breve referência ao Novo Sistema de Instrução do Exército (NSIE) e à forma como ele incorpora na sua estrutura a Formação Profissional.

O NSIE foi estruturado para dar resposta aos desafios de instruir o Exército Profissional que se avizinha e que urge levantar. Com a projectada extinção do Serviço Militar Obrigatório (SMO) em Novembro de 2004, desaparece a possibilidade de se poder preencher uma parte significativa dos efectivos orgânicos, com praças já habilitadas no meio civil, para o exercício de uma vasta gama de especialidades de natureza dita “obreiro-oficinal”<sup>53</sup>, isto também porque os cidadãos detentores dessas habilitações não terão dificuldade em encontrar colocação no meio civil, o que implica o seu não ingresso nas fileiras. Assim, para as especialidades do designado “Grupo 2”<sup>54</sup>, os militares incorporados nos CIG<sup>55</sup> e na ETAT (seleccionados para as especialidades em questão), após completarem com aproveitamento a primeira fase de instrução (Instrução Básica - IB), são destinados aos Centros Militares de Formação Profissional onde frequentam a fase seguinte da instrução (Instrução Complementar - IComp) que corresponde à especialidade com que os militares ficam habilitados. Nestes casos, esta especialidade é ministrada sob a configuração de um curso de Formação Profissional certificado<sup>56</sup>, que lhes garante uma saída profissional e permite exercer a profissão respectiva no mercado de trabalho civil.

Com o levantamento desta rede de Centros Militares de Formação Profissional, pretendeu-se dotar o dispositivo de instrução do Exército com os

---

<sup>52</sup> Conceito extraído do RGIE.

<sup>53</sup> No seu conjunto são designadas por especialidades do Grupo 2.

<sup>54</sup> Ver Anexo D.

<sup>55</sup> Actualmente está em funcionamento um CIG no RI2. A directiva nº 263/CEME/01 prevê a atribuição ao RC6 a função de CIG. O Comando da Instrução propôs a concentração, a partir de 2005, de todo o efectivo a instruir na ZMA, no RG2, constituindo-se esta unidade a par do RG3, na ZMM, como Centro de Instrução Regional (CIR) para Voluntários e Contratados.

<sup>56</sup> O militar recebe, no final do curso, um Certificado de Formação.

meios humanos e materiais indispensáveis para ministrar as especialidades referidas, em condições tais que fosse possível garantir a certificação da sua valia como Formação Profissional habilitante ao ingresso no mercado de trabalho e, desta forma, estimular a adesão de voluntários e contratados ainda sem formação profissional definida, às especialidades necessárias ao Exército<sup>57</sup>.

Fruto das restrições orçamentais que se atravessam, e porque o encargo financeiro necessário à implantação dos Centros de Formação é elevado<sup>58</sup>, ainda não foi possível garantir a plena actividade da totalidade das instalações necessárias ao pleno funcionamento do NSIE.

Desta forma, a Formação Profissional constitui, por um lado, uma divisão da componente Formação e por outro, uma subdivisão da Instrução Militar – a Instrução Complementar<sup>59</sup>.

#### **I.7.8. Certificação Profissional**

A certificação profissional visa *“melhorar a credibilidade da aquisição de competências realizada através da formação profissional e da própria experiência, promovendo-as como factor decisivo no mercado de trabalho”* (Cardim, 1999).

Pelo que tem vindo a ser referido, na actualidade não é plausível falar de Formação Profissional sem falar de certificação profissional. Assim, a certificação profissional consiste na comprovação da formação, da experiência profissional ou da qualificação profissional, bem como da verificação de outras condições requeridas para o exercício de uma actividade profissional<sup>60</sup>. Dito de outro modo, a certificação é a garantia de que uma pessoa (um trabalhador) possui as competências necessárias para desempenhar uma determinada profissão. Esta garantia concretiza-se através da emissão de um Certificado de Aptidão Profissional por uma Entidade Certificadora competente.

---

<sup>57</sup> Extractos do memorando 100/CEME/00, dirigido ao Ministro da Defesa Nacional, em 26 de Junho de 2000.

<sup>58</sup> Ver Anexo B.

<sup>59</sup> Ver esquema ilustrativo representado no Apêndice 4.

<sup>60</sup> Decreto-Lei n.º 95/92 de 23 de Maio, cap I, artº 2º.

A comprovação da formação profissional é feita através da apresentação de um Certificado de Formação Profissional, que o formando recebe no final da formação o qual garante que o curso ou acção de formação tem qualidade e está reconhecido pelo IEFP. Para que um curso seja reconhecido pelo IEFP é necessário que obedeça a determinados requisitos impostos pelo Sistema Nacional de Certificação Profissional, dos quais se destacam os perfis profissionais dos cursos, a qualidade dos formadores e a qualidade das condições de realização dos cursos.

O Sistema Nacional de Certificação Profissional, cujos objectivos últimos são a certificação das competências detidas por um profissional e a regulação da formação profissional, integra os seguintes órgãos: Comissão Permanente de Certificação, Comissões Técnicas Especializadas e Entidades Certificadoras. A formação profissional ministrada no Exército recai no campo da Comissão Técnica Especializada de Defesa que é a entidade competente em reconhecer, para o mercado de trabalho, a formação profissional ministrada no âmbito das Forças Armadas. As suas atribuições consistem na selecção dos perfis profissionais a certificar, emissão de parecer favorável aos conteúdos dos perfis profissionais e definição de regras de acesso ao Certificado de Aptidão a atribuir no âmbito dos respectivos cursos.

Os cursos de formação profissional ministrados no Centro de Audiovisuais do Exército<sup>61</sup>, na Escola Militar de Electromecânica<sup>62</sup> e no Batalhão de Adidos<sup>63</sup> estão reconhecidos pelo IEFP pelo que os Centros de Formação que funcionam nessas U/E/O têm competência para atribuir um Certificado de Formação Profissional<sup>64</sup> aos formandos que concluem os cursos com aproveitamento.

A certificação da formação não implica a certificação da aptidão profissional. Para que tal aconteça é necessário que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições<sup>65</sup>: a formação dê acesso a um determinado nível de qualificação; a preparação profissional adquirida seja condição necessária e

---

<sup>61</sup> Curso de Audiovisuais e Multimédia e cursos de Artes e Industrias Gráficas (Operador de Pré-impressão, Operador de Acabamentos e Operador de Serigrafia).

<sup>62</sup> Curso de Operador de Electrónica, Electromecânico de Refrigeração e Climatização, Electricidade Auto e Electricista de Instalações.

<sup>63</sup> Curso de Secretariado.

<sup>64</sup> Ver Anexo C – Modelo de Certificado de Formação.

<sup>65</sup> Decreto Regulamentar nº 68/94 de 26 de Novembro, artº 6º.

suficiente para o exercício da actividade profissional; e o júri de avaliação seja de composição tri-partida e formado por indivíduos de reconhecida competência profissional.



## **II. ANÁLISE**

### **II.1. Metodologia de Recolha de Dados**

A metodologia de recolha de dados para este trabalho, seguiu como orientação o modelo apresentado no Quadro Referencial de Avaliação<sup>66</sup>, construído para aquilatar o contributo da Formação Profissional na satisfação das necessidades em praças especializadas no Exército. Neste, foram discriminados um conjunto de elementos a avaliar, o mais objectivos possível, por forma a encontrar dados que permitissem validar as hipóteses levantadas. Assim, após a inventariação das necessidades de informação para progredir no estudo, procedeu-se à pesquisa e investigação bibliográfica<sup>67</sup>, quer em documentos oficiais, manuais e outra bibliografia, quer em legislação atinente ao assunto a tratar. Para complementar e aprofundar esta pesquisa, bem como para esclarecer partes dúbias, recorreu-se à observação directa e à realização de entrevistas<sup>68</sup> efectuadas a entidades directamente envolvidas no processo que constituiu a matéria a investigar, como sejam a Divisão Geral de Pessoal e Recrutamento Militar do MDN, o Comando da Instrução, a Divisão de Operações e Divisão de Pessoal do EME, a Repartição de Pessoal Militar não Permanente da DAMP e algumas U/E/O/Centros de Formação.

Este processo metodológico foi orientado tendo em vista proporcionar a verificação das hipóteses levantadas no capítulo “Introdução”, deste estudo, e que seguidamente se descrevem, pelo que, partindo do referencial, se fez a estruturação das entrevistas e da pesquisa a efectuar junto a cada entidade acima referida, por forma a objectivar, tanto quanto possível, a investigação a levar a efeito.

Como hipóteses orientadoras do estudo, foram construídas as seguintes:

1. A Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal;
2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização;

---

<sup>66</sup> O Quadro Referencial de Avaliação constitui o Apêndice 1 a este trabalho.

<sup>67</sup> As fontes de pesquisa e investigação documental estão mencionadas no Apêndice 2.

<sup>68</sup> A estruturação das entrevistas constitui o Apêndice 3.

3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam os saberes adquiridos;
4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército;

A colecta de dados desencadeou-se durante o mês de Setembro e começou por ser baseada em análise documental e bibliográfica. Após a elaboração do quadro referencial de avaliação foi então possível identificar os órgãos que poderiam possibilitar a pesquisa de informação necessária e as entidades a entrevistar, bem como as U/E/O/Centros de Formação onde conduzir a investigação. Assim, foram estruturadas entrevistas a conduzir e listas de informação a recolher, por forma a satisfazer as exigências do quadro referencial de avaliação, e confirmar, ou não, as hipóteses levantadas. A fase do trabalho realizada em contacto com os órgão e entidades pretendidas decorreu durante o mês de Outubro e parte do mês de Novembro.

## **II.2. Metodologia de Análise de Dados**

Satisfeitas as necessidades de informação, deu-se mais um passo, o qual consistiu em indexar essa informação ao quadro referencial de avaliação, podendo desta forma confrontar a realidade com o modelo preconizado, e assim, fruto desta análise, extrair uma série de conclusões devidamente fundamentadas pelos elementos a avaliar.

Fruto desta metodologia a interpretação dos resultados, a apresentar seguidamente, não é mais que a integração/assimilação dos dados que se obtiveram durante a investigação realizada.

## **II.3. Definição e Descrição dos Órgãos e Entidades**

### **II.3.1. Definição**

A escolha dos órgãos a investigar e entidades a entrevistar foi decidida tendo em conta dois critérios distintos, um baseado na respectiva missão/função, o outro baseado no tipo de matéria a investigar.

Num primeiro grupo consideram-se o Comando da Instrução, o Comando do Pessoal (RPMNP/DAMP) e o Estado Maior do Exército (DO e DP), pelo facto

de serem responsáveis pela determinação das necessidades, planeamento da execução da formação e distribuição e colocação dos militares formados.

Num segundo grupo consideram-se a Escola Militar de Electromecânica, Batalhão de Adidos e Centro de Audiovisuais do Exército por, no seu interior, estarem a funcionar Centros Militares de Formação Profissional e desta forma constituírem o objecto das acções das entidades referidas no primeiro grupo, sendo seus interlocutores neste processo, destinatários e emissores de documentação/correspondência que circula no sistema, a qual se pretendia detectar e recolher para analisar o seu conteúdo.

Foram ainda conduzidas investigações em U/E/O que proporcionam cursos de formação profissional às suas praças, fruto da realização de protocolos bilaterais com os Centros de Formação locais do IEFP.

### **II.3.2. Descrição**

O Comando da Instrução é um órgão central de administração e direcção (OCAD) da estrutura orgânica do Exército, com carácter funcional e tem por missão assegurar o ensino e a instrução do pessoal do Exército, de acordo com os planos e directivas superiormente determinados<sup>69</sup>.

Compete-lhe promover, no seu âmbito, a execução de todas as actividades de formação militar e formação profissional relativas ao pessoal do Exército; inspeccionar as actividades de (...) formação profissional nas U/E/O e explorar os dados obtidos.

A Direcção de Instrução é o órgão de apoio do Comandante da Instrução que tem como missão coordenar e programar a realização das actividades de (...) formação profissional do Exército e compete-lhe programar e difundir as directivas relativas (...) à formação profissional de acordo com os planos e programas superiormente determinados, com o apoio das U/E/O, na dependência funcional e técnica do Comando da Instrução.

O Gabinete de Inspectores da Instrução é o órgão de apoio do Comandante da Instrução responsável pela execução das inspecções funcionais e técnicas relativas às actividades de (...) formação profissional.

A Repartição de Pessoal Militar não Permanente/DAMP, como parte integrante da estrutura orgânica do Comando de Pessoal, tem a incumbência

---

<sup>69</sup> De acordo com o Decreto Regulamentar n.º 44/94 de 2 de Setembro.

de assegurar a execução das operações relativas a colocações, a transferências, a substituições, a reclassificações e a abates de pessoal militar, de acordo com as directivas do CEME; bem como detalhar o plano de necessidades e realizar as operações relativas a nomeações para a frequência de tirocínios, estágios e cursos.

A Divisão de Operações/EME é responsável por efectuar a análise ao Sistema de Forças Nacional, tendo em vista extrair ou actualizar uma relação das necessidades quantitativas e qualitativas de instrução, indicando a designação de cargos e funções, os quantitativos dos cargos e funções a preencher e as qualificações/especializações que correspondem a cada cargo ou função; determina, em colaboração com a Divisão de Pessoal e no quadro da instrução militar, os Encargos Operacionais (EOp) e os Encargos Administrativos (EAdm) e elabora propostas traduzindo novas necessidades de instrução, quando considerado necessário<sup>70</sup>, materializando-as na Ficha de Informação de Curso, a enviar para o Comando da Instrução.

A Divisão de Pessoal/EME como responsável por determinar o efectivo<sup>71</sup> que deve ser aprontado para preenchimento dos cargos e/ou funções da estrutura orgânica e que deve constar na proposta das necessidades globais de instrução; efectua a proposta das necessidades globais de instrução, que depois de aprovada, é enviada à Direcção de Administração e Mobilização de Pessoal/Comando do Pessoal<sup>72</sup>, tendo como bases a relação elaborada pela Divisão de Operações, as eventuais novas necessidades de instrução<sup>73</sup> e as implicações no desenvolvimento das carreiras, nas diferentes categorias; estuda, planeia e propõe, em colaboração com a Divisão de Operações, os efectivos em Regime de Voluntariado (RV) e em Regime de Contrato (RC) a manter nas fileiras<sup>74</sup>; propõe os padrões a atingir, no que à formação diz respeito, na preparação dos militares, tendo como finalidade o desempenho de funções ao longo da sua carreira; e aponta novas necessidades de

---

<sup>70</sup> Também engloba aquelas que resultam do diagnóstico de necessidades de instrução.

<sup>71</sup> Quantitativo global a instruir.

<sup>72</sup> Planeamento de médio prazo (mínimo de dois anos antecedendo a execução); com conhecimento ao Comando da Instrução.

<sup>73</sup> Quer do ponto de vista quantitativo, quer na vertente qualitativa (diagnóstico das necessidades de instrução).

<sup>74</sup> Decreto Regulamentar n.º 42/94 de 2 de Setembro – art.º 5º.

instrução<sup>75</sup>, quando necessário, traduzindo-as na Ficha de Informação de Curso, a enviar para o Comando da Instrução.

As U/E/O/Centros de Formação onde se desenvolveu a investigação foram seleccionadas por se encontrarem nas proximidades do local onde decorreu a realização do estudo e, desta forma, facilitar a execução do trabalho de campo. Por outro lado, por serem detentoras de alguma experiência em ministrar cursos de Formação Profissional e constituírem bons modelos de referência.

Como complemento desta investigação esteve também presente algum conhecimento e experiência pessoal fruto do desempenho profissional como chefe de Secção de Instrução de uma U/E/O onde se ministraram cursos de Formação Profissional, apoiados no centro de formação local do IEFP.

#### **II.4. Interpretação dos Resultados**

À medida que a investigação decorreu foram identificadas duas situações. Uma que diz respeito à formação profissional como contributo para o Novo Sistema de Instrução do Exército, através da qual se ministra às praças, com especialidades integradas no Grupo 2, a Instrução Complementar. A outra, decorrente da formação profissional que é realizada nas várias U/E/O, que resulta de protocolos bilaterais estabelecidos com os Centros de Formação locais do IEFP.

Para a primeira situação o processo obedece ao que está regulamentado e segue o funcionamento normal como parte integrante do Sistema de Instrução do Exército, pelo que, essa actividade, está contemplada no Plano de Instrução Militar<sup>76</sup>.

Na segunda situação, detectam-se várias anomalias de funcionamento, pois as U/E/O funcionam de forma independente, não sendo possível ao Comando da Instrução integrar todas as propostas de cursos e elaborar com rigor e em tempo oportuno o Plano de Formação Profissional<sup>77</sup>. Frequentemente, a RPMNP/DAMP, depara-se com dificuldades em satisfazer os prazos para

---

<sup>75</sup> Decorrentes, também, do diagnóstico das necessidades de instrução.

<sup>76</sup> Documento elaborado anualmente pela Replnst/Cmdlnst, onde são mencionadas as actividades de Instrução Militar planeadas e programadas para o ano seguinte.

<sup>77</sup> Documento elaborado anualmente pela Replnst/Cmdlnst, onde são mencionadas as actividades de formação profissional planeadas e programadas para o ano seguinte.

divulgação dos cursos e efectuar uma gestão eficaz do pessoal potencialmente interessado na frequência dos mesmos.

#### **II.4.1. Determinação das Necessidades**

Ao se pretender saber como é que no Exército se determinam as necessidades de pessoal a formar, entendeu-se ser necessário investigar no sentido de identificar o modo como se efectua o diagnóstico, sobre quem recai a responsabilidade e se o processo está adequado às necessidades, quer no que respeita à identificação das especialidades, quer no que respeita às quantidades de pessoal a formar em cada especialidade.

##### **II.4.1.1. Adopção de um processo de diagnóstico**

Da análise documental efectuada, depreende-se que existe um processo de diagnóstico de necessidades perfeitamente identificado. Este engloba vários órgãos da estrutura da organização, como sejam o Comando da Instrução, a Divisão de Operações e a Divisão de Pessoal do EME, bem como a DAMP/Comando do Pessoal, aos quais são atribuídas responsabilidades e competências neste âmbito. No entanto, pela análise das directivas emanadas por estas estruturas e pela informação recolhida nas entrevistas efectuadas, verifica-se que esse processo de diagnóstico, no que à formação profissional diz respeito, ainda não é utilizado na sua plenitude e necessita de reajustamentos, o que é confirmado pela directiva n.º 01 CmdInstrEx/2002, ao referir em 4. a. (1) (h) que “...*haverá que implementar procedimentos para o diagnóstico de necessidades de formação*”.

No inventário das necessidades de pessoal habilitado com determinada formação (especialidade), verifica-se que ele surge da comparação das existências com os efectivos autorizados. Estes dados aparecem porque as U/E/O elaboram mapas de efectivos (existências), os quais seguem os vários patamares da hierarquia e chegam à DAMP onde são consolidados e confrontados com os registos da base de dados aí existente.

A Divisão de Operações faz o levantamento dos encargos operacional, de instrução e administrativo, para um período de dois anos, comunicando-os à Divisão de Pessoal; esta transforma-os em necessidades através da elaboração de quadros orgânicos de pessoal. Estes são confrontados com os

dados das existências reais, recebidos da RPMNP/DAMP. Deste confronto resulta um diferencial que representa as faltas de pessoal. Este quantitativo é comunicado ao Comando da Instrução, por especialidades, como necessidades de pessoal a formar.

Esta informação passa para o Comando da Instrução, sendo da sua responsabilidade a distribuição deste pessoal pelos Centros de Instrução.

#### **II.4.1.2. Definição de responsabilidades**

As responsabilidades de cada um dos intervenientes acima indicados estão bem definidas e descritas na legislação e nos regulamentos analisados. Relativamente à Divisão de Operações e Divisão de Pessoal do EME essas responsabilidades estão mencionadas no Decreto Regulamentar n.º 43/94 de 2 de Setembro (Organização, Atribuições e Competências do Estado Maior do Exército), onde são referidas, de uma forma genérica no art.º 3º e mais especificamente, para a Divisão de Operações no art.º 7º, e para a Divisão de Pessoal<sup>78</sup> nos art.º 5º e 10º.

Quanto ao Comando da Instrução as suas responsabilidades são expressas no Capítulo III do Decreto Regulamentar n.º 44/94 de 2 de Setembro (Atribuições, Competências e Organização do Comando da Instrução do Exército), onde são referidas, no art.º 45º, várias das suas competências destacando-se a alínea d) por concretizar assuntos relativos à formação profissional, dos quais se depreende os relacionados com a identificação da necessidade de formar pessoal.

No que respeita à DAMP/Comando do Pessoal, o Capítulo I do Decreto Regulamentar n.º 44/94 de 2 de Setembro (Atribuições, Competências e Organização do Comando do Pessoal), no seu art.º 6º estabelece as competências desta divisão atribuindo, no art.º 7º, à Repartição de Pessoal Militar não Permanente responsabilidades, entre outras, de detalhar o plano de necessidades e nomeações para cursos.

Da análise do Regulamento Geral da Instrução do Exército conclui-se que, também este, atribui às entidades anteriormente referidas responsabilidades

---

<sup>78</sup> As responsabilidades enunciadas no art.º 10º referem-se à extinta Divisão de Instrução. Parte destas responsabilidades foram atribuídas à Repartição de Instrução e Planeamento da Divisão de Pessoal, as restantes transitaram para o Comando da Instrução do Exército.



no âmbito da identificação de necessidades. Na 1ª Parte do regulamento (O Sistema de Instrução do Exército), são descritas, de uma forma geral, abrangendo todo o Sistema de Instrução do Exército, através do Capítulo 4 - Organização e Responsabilidades. Durante a 2ª Parte do mesmo (As Componentes da Instrução do Exército), são referidas, no Capítulo 4 - A Formação Profissional no Exército, de uma forma mais específica para a área da formação profissional.

Pela investigação levada a efeito verifica-se que esta fase do processo funciona de uma forma deficiente. Nota-se que existe alguma falta de ligação entre os vários intervenientes.

A Divisão de Operações e a Divisão de Pessoal referem que, no âmbito da formação profissional, não são levantadas necessidades específicas, contudo elas são englobadas nas necessidades gerais de pessoal a formar.

A RPMNP/DAMP dispõe de dados actualizados, no entanto refere existir falta de ligação e imprecisão na informação que flui do Comando da Instrução.

O Comando da Instrução refere que a informação que recebe da DP e da DAMP, relativamente às necessidades de praças a formar, através do sistema de formação profissional é manifestamente insuficiente.

#### **II.4.1.3. Adequação às necessidades**

No momento actual, as necessidades de praças fazem-se sentir pela generalidade das especialidades<sup>79</sup>. Fruto da evolução recente e das dificuldades que se afiguram com a extinção do SMO, a tendência é para se agravar esta situação, pois as praças que detêm competências na execução de actividade profissional com interesse para a satisfação de necessidades das especialidades do Exército vão deixar de ingressar nas fileiras, uma vez que, no exterior o mercado de trabalho é mais atractivo.

Considera-se que o processo não está perfeitamente adequado às necessidades uma vez que existe desperdício de recursos. Deveria existir uma coordenação mais efectiva, consubstanciada numa interligação mais estreita, por parte de todos os intervenientes nesta fase do processo, no sentido de poder dar uma resposta mais eficaz a este problema.

---

<sup>79</sup> Ver Apêndice 6 – Lista de efectivos por especialidades (Grupo 2).



#### **II.4.1.4. Identificação das especialidades**

A identificação das especialidades com necessidades de praças a formar está materializada nos mapas de efectivos disponíveis na base de dados da RPMNP/DAMP.

Seria importante diferenciar aquelas que poderiam ser alimentadas recorrendo aos cursos de formação profissional, distinguindo-as daquelas que só o poderiam ser através da Instrução Militar.

#### **II.4.1.5. Identificação das quantidades**

De igual modo como foi referido no ponto anterior, no que diz respeito aos elementos a formar em cada especialidade, as quantidades também estão identificadas. Terá apenas de se acrescentar que, neste caso, entra mais um factor relacionado com o cabimento orçamental<sup>80</sup>, pois este constitui um factor limitador e sem orçamento que o comporte não poderá existir efectivo.

Neste caso, à semelhança do acima exposto, era necessário saber que quantidade de praças poderia ser formada com afectação directa à formação profissional, podendo ser discriminadas as necessidades tendo em vista a forma como seriam satisfeitas.

#### **II.4.2. Planeamento da execução da Formação Profissional**

Relativamente ao planeamento da execução da formação ele recai especialmente sobre o Comando da Instrução, como órgão responsável por planejar, programar e coordenar todas as actividades nesse âmbito.

Para que este planeamento seja rigoroso e credível é necessário que exista colaboração de outras entidades, nomeadamente as U/E/O/Centros de Formação que ministram cursos de formação profissional. Neste sentido é essencial que estas informem, atempadamente, quais as suas possibilidades, fruto das capacidades de instalações, equipamentos e pessoal disponíveis, bem como informem com oportunidade quais os cursos que conseguem levantar, fruto dos contactos locais estabelecidos com o IEFP.

---

<sup>80</sup> O quantitativo de praças, a manter no Exército em cada ano, com cabimento orçamental tem a designação de Efectivo Orçamental.

Na tentativa de contribuir para a melhoria desta situação foi difundida uma directiva<sup>81</sup> com a finalidade de normalizar as acções a desenvolver na elaboração de protocolos a estabelecer entre o Exército e Entidades Cíveis, a qual o Comando da Instrução está a implementar e a sensibilizar as U/E/O no sentido de a colocarem em prática.

#### **II.4.2.1. Integração das propostas dos Centros de Formação**

Relativamente a este ponto, no que respeita ao NSIE, estão inventariadas as capacidades de cada Centro de Formação e o Comando da Instrução apenas faz acertos e coordenações pontuais. No entanto, fruto de alguma instabilidade originada pelas flutuações em efectivos destinados ao RC/RV, o rigor do planeamento não é o melhor, surgindo por vezes a necessidade de fazer correcções já durante a fase de execução.

No que respeita às restantes U/E/O torna-se impraticável realizar esta tarefa, pois as propostas para realizar cursos de formação profissional surgem ao longo de todo o ano e com uma margem de tempo muito curta entre a divulgação e o início da realização dos cursos. Na origem desta situação está o facto dos protocolos estabelecidos com os Centros de Formação do IEFP serem apenas para um determinado curso, não sendo possível prever, com um período dilatado de tempo de antecedência, a realização de outros cursos. Era necessário estabelecer protocolos para vários anos, podendo desta forma as U/E/O saber que cursos ministrariam no ano seguinte e assim informar o Comando da Instrução. Desta forma, seria então possível integrar as propostas de cursos que surgissem e de seguida efectuar o planeamento para o ano seguinte, o qual seria reflectido no Plano de Formação Profissional.

#### **II.4.2.2. Atribuição das responsabilidades pela execução da formação**

As responsabilidades pela execução dos cursos no âmbito do NSIE estão previamente atribuídas. Os Centros Militares de Formação Profissional sabem antecipadamente, através do Plano de Instrução Militar, quais os cursos a ministrar e quais as datas de início e fim dos mesmos (planeamento da IComp respeitante a cada turno de instrução).

---

<sup>81</sup> Directiva n.º 92/CEME/02.

No caso das U/E/O que se propõem à realização de cursos de formação profissional, ao assinarem os protocolos de cooperação com o IEFP (que posteriormente são enviados ao Comando da Instrução), assumem a responsabilidade pela condução e execução dos mesmos.

Estas responsabilidades não são, posteriormente supervisadas, uma vez que não é feito qualquer tipo de inspecção, por elementos do Comando da Instrução, durante a realização dos cursos.

Caso o Plano de Formação Profissional seja elaborado e difundido, ele próprio faz a atribuição de responsabilidades pela execução da formação, às várias U/E/O/Centros de Formação Profissional envolvidas no processo.

#### **II.4.3. Emprego e aplicação das Praças formadas.**

A distribuição das praças que concluem os cursos com aproveitamento processa-se sob duas configurações distintas. Para o NSIE, a metodologia seguida é a prescrita para qualquer um dos diversos tipos de especialidades, do Curso de Formação de Praças. Neste processo, são estabelecidas as faltas a satisfazer em cada U/E/O deficitária e os militares quando concluem o respectivo período de instrução escolhem a unidade de colocação, de entre aquelas que dispõem de vagas para a sua especialidade. Existe uma particularidade que importa referir: os voluntários e contratados quando se oferecem para ingressar nas fileiras escolhem logo a U/E/O onde pretendem prestar serviço, de entre o lote das deficitárias na especialidade que lhes foi atribuída.

Nos restantes casos as colocações nem sempre são efectuadas por forma a responder às necessidades existentes nas U/E/O. Muitos dos cursos são realizados com finalidades alheias à gestão das praças, pelo que os militares depois de formados permanecem nos mesmos locais onde se encontravam antes de iniciar a formação. Por outro lado, muitos deles não se ofereciam para a frequência dos cursos se no final dos mesmos fossem obrigados a mudar de unidade, por não existir vacatura em quadro orgânico de pessoal, na actual unidade de colocação.

Existem cursos em que, logo à partida, são estabelecidas normas de colocação ou áreas preferenciais de aplicação<sup>82</sup>. O militar, antes de iniciar o curso, sabe quais as unidades onde será colocado ou a área onde terá de ficar a prestar serviço quando terminar a formação.

Um contributo importante para maximizar o emprego e aplicação das praças formadas é o conseguido pelo processo de reclassificação ou atribuição de uma segunda especialidade. Existem, no entanto, algumas dificuldades em o aplicar. Prendem-se estas, com o facto de determinados cursos não serem compatíveis com as especialidades militares<sup>83</sup>, existindo outros que, mesmo sendo compatíveis, as especialidades estarem ainda em fase de aprovação<sup>84</sup>.

#### **II.4.3.1. Colocação tendo em vista colmatar faltas**

Para a realização das operações de colocação seguem-se os procedimentos estabelecidos no processo de distribuição. É elaborada uma lista de distribuição, para cada curso, onde consta o número de militares de cada especialidade a colocar em cada U/E/O. Para que este processo funcione, a RPMNP/DAMP faz o levantamento prévio das necessidades a satisfazer, enquanto que os Centros de Formação enviam relatórios periódicos sobre o evoluir da situação dos formandos<sup>85</sup>. Estes relatórios servem para evitar diferenças entre as faltas a colmatar, discriminadas nas listas de distribuição, e os militares que terminam os cursos com aproveitamento.

#### **II.4.3.2. Atribuição de funções visando as capacidades adquiridas**

Relativamente a este ponto, duas situações se constataram. Nas U/E/O onde se efectuou a investigação, verificou-se que as funções atribuídas às praças formadas, lhes permitiam executar tarefas relacionadas com os conhecimentos adquiridos nos cursos frequentados. No entanto, recolhemos

---

<sup>82</sup> Referem-se, a título de exemplo, os cursos de Operador de Equipamento Pesado de Engenharia e o de Mecânico de Equipamento Pesado de Engenharia.

<sup>83</sup> Refere-se, a título de exemplo, o curso de Animador Desportivo.

<sup>84</sup> Refere-se, a título de exemplo, as especialidades de Mecânico de Material Aeronáutico e a especialidade de Restauração. Ver Apêndice 7.

<sup>85</sup> Durante a primeira semana do curso é preenchido o mapa de controlo de instrução "CI1", durante a última semana é preenchido o mapa "CI2". Estes mapas são enviados ao Comando da Instrução e à RPMNP/DAMP. As desistências durante a realização dos cursos são comunicadas por mensagem.

informação de que nem sempre assim acontece, pois casos há em que tal não é possível fruto do desfasamento entre as necessidades e os quantitativos formados.

Outra situação reporta-se ao caso em que os militares frequentam cursos com a finalidade de se valorizarem e prepararem a sua inserção ou reinserção na vida activa, (servindo estes como incentivo à prestação de serviço militar). Em alguns destes casos não se consegue aplicação directa nas tarefas normais das U/E/O, por não existir afinidade com as especialidades militares. Estas situações são de evitar pois há desperdício de recursos e não corresponde à intenção subjacente à legislação em vigor.

## **II.5. Síntese**

Da matéria exposta neste capítulo sobre a determinação de necessidades, podem ser extraídas duas situações.

Uma que diz respeito à formação profissional integrada no NSIE para a qual existe um processo de determinação de necessidades que segue um processo de diagnóstico, com responsabilidades bem definidas e adequado às necessidades, resultando como produto final os quantitativos de efectivos a formar por especialidade.

A outra situação refere-se à formação profissional que é ministrada pelas várias U/E/O que se propõem realizá-la. Neste caso existem, por vezes, alguns desvios ao processo de determinação de necessidades por falta de coordenação entre os vários intervenientes, resultando daqui desfasamentos entre as necessidades e o resultado da formação.

Pode assim afirmar-se que a primeira hipótese levantada – *a formação profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal* – é confirmada parcialmente através deste estudo.

No que diz respeito ao planeamento da execução da formação e no que ao NSIE se refere, existe um levantamento actualizado das possibilidades de cada Centro de Formação, sendo-lhes atribuídas responsabilidades, quer relativamente ao tipo de cursos/especialidades, quer relativamente à

quantidade de elementos a formar, em concordância com essas possibilidades.

Já no que se refere à formação ministrada pelas U/E/O não é possível efectuar qualquer tipo de planeamento, fruto da instabilidade no estabelecimento de protocolos e na escassez de tempo entre estes e o início da realização dos cursos.

Quanto ao emprego e aplicação das praças formadas várias situações foram identificadas.

No NSIE, a utilização da formação profissional para formar praças especialistas, tem em vista suprir as faltas existentes no quadro orgânico de pessoal da instituição, pois a sua finalidade assim o impõe. Os militares nomeados para esses cursos têm, logo à partida, um destino pré - definido, por forma a satisfazer determinadas necessidades anteriormente identificadas. A sua colocação destina-se a ocupar vagas nas U/E/O identificadas como mais deficitárias. As funções que são atribuídas às praças assim formadas, pretendem proporcionar-lhes a prática das capacidades adquiridas durante a formação. Deste facto resulta melhoria na qualidade da execução das tarefas e permite obter algum retorno do “investimento” realizado.

Na formação profissional ministrada pelas U/E/O não existe total garantia de um correcto emprego e aplicação dos militares formados. Verifica-se a existência de cursos que não têm relação directa com especialidades militares<sup>86</sup>, o que equivale a dizer que não se destinam a satisfazer necessidades da organização. Verifica-se ainda que, a alguns dos militares formados, não é possível garantir atribuição de funções que proporcionem a prática dos saberes aprendidos. Esta situação pode ocorrer por falta de vaga, em quadro orgânico, da especialidade compatível ou por não existir, na unidade onde o militar está colocado, aquele tipo de especialidade.

Daqui se infere que a segunda hipótese levantada – *a formação profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização* – bem como a terceira – *as praças uma vez formadas são*

---

<sup>86</sup> Relativamente aos anos de 1999 e de 2001 constata-se que esses cursos correspondem a menos de 8% dos cursos ministrados. Ver apêndice 9.

*colocadas nas U/E/O por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam os saberes adquiridos – são confirmadas através do presente estudo. No entanto, são de admitir algumas reservas em face das anomalias apresentadas.*

Pelo que fica acima exposto, e em especial se atendermos ao facto da possibilidade de se suprirem necessidades através de uma boa gestão das praças formadas, as quais se colocadas no lugar certo e com a atribuição das tarefas adequadas à sua formação, podem resultar numa garantia da qualidade do serviço, pode concluir-se que a quarta hipótese – *a Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército* – também é confirmada.

## **CONCLUSÕES**

Como consequência da investigação levada a efeito e face à análise efectuada no capítulo anterior é indispensável sistematizar aqueles aspectos que se afiguram com maior destaque, resultantes do presente estudo.

Pode afirmar-se que no Exército já existe um historial considerável ligado à Formação Profissional, identificando-se o seu início na década de trinta, com a prática da troca das cartas de condução militares pelas equivalentes civis. Pela acção desenvolvida ao longo destes anos sobre os cidadãos que passam nas fileiras<sup>87</sup>, o Exército tem conseguido devolver à sociedade, pessoas mais válidas e mais aptas para desempenharem cabalmente o papel que lhes está cometido na comunidade onde se inserem.

A legislação aprovada tem vindo a clarificar e a orientar os procedimentos adoptados relativamente à formação profissional no seio da Organização. O rigor e a qualidade desta actividade exige abertura e colaboração com as entidades exteriores. A adopção de práticas em conformidade com as normas estipuladas pelos organismos que tutelam a formação profissional, tem proporcionando o reconhecimento da qualidade da formação profissional que é ministrada no Exército, contribuindo desta forma para a sua dignificação<sup>88</sup>.

Tendo em conta o objectivo enunciado na introdução deste trabalho, as vulnerabilidades detectadas no sistema de Formação Profissional actualmente implementado, prendem-se, essencialmente, com a falta de coordenação entre as várias U/E/O e o Comando da Instrução, como órgão responsável por planear, coordenar e supervisionar essa actividade. Foi detectado também, algum déficite de informação entre os principais intervenientes no processo de identificação das necessidades e planeamento da execução da formação, a

---

<sup>87</sup> São exemplo, as campanhas de alfabetização dos anos cinquenta e os protocolos com o Ministério da Segurança Social para a equivalência de especialidades militares às respectivas profissões civis, nos anos oitenta.

<sup>88</sup> Cita-se como exemplo a EMEL, a EPE e o RE3, entre outras.



RPMNP/DAMP e o Comando da Instrução, as quais se reflectem na eficiência do sistema.

A realização da formação profissional no seio da Instituição obedece, de uma forma geral, ao que está prescrito na lei, na medida em que se revela necessária para o Exército. No entanto existem alguns casos em que esta situação não acontece, pois os cursos que são ministrados em algumas U/E/O não têm aplicação no seio da instituição. Logo, os militares formados não podem ser empregues na realização de tarefas relacionadas com as perícias/capacidades/conhecimentos adquiridos durante a realização dos cursos. Nestes casos, ainda que poucos, não se pode afirmar que é necessária para a instituição.

Falta agora dar resposta à questão central levantada no início do estudo: “Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em praças especializadas?”

Para tal, pode afirmar-se que o contributo para a satisfação da necessidade em praças especializadas dado pela formação profissional fica aquém do desejável. Fruto das potencialidades evidenciadas durante este estudo, o investimento que o Exército faz em cursos de formação profissional poderia ser mais rentabilizado. Pretende-se com isto dizer que, quando se desvia das tarefas normais de serviço, um militar, durante o período de um ano, para receber formação, essa formação tem que trazer vantagens inquestionáveis para a Organização. Estas vantagens, traduzem-se na garantia de aplicação das capacidades adquiridas, para possibilitar uma melhoria no desempenho das tarefas relacionadas com o serviço.

À medida que as investigações deste trabalho foram evoluindo, foi-se tendo a percepção (através do contacto com pessoas envolvidas no processo e mesmo pela investigação documental e bibliográfica que se realizou) da existência de situações concorrentes com a deste estudo, que suscitam questões passíveis de constituir motivo para futuros trabalhos desta natureza. daquelas que foram identificadas, destacam-se as seguintes, por se entender serem as mais pertinentes:

- Em que medida a formação profissional ministrada no Exército correspondeu às expectativas dos militares que a frequentaram?
- Qual o impacto da formação profissional, como incentivo, na população potencialmente interessada em aderir ao RV/RC?
- Qual o período de tempo que os militares RV/RC, que frequentaram cursos de formação profissional, deverão permanecer nas fileiras, tendo em vista rentabilizar o investimento efectuado.
- Quais as vantagens e inconvenientes da Instrução Complementar ser ministrada sob a forma de um curso de formação profissional?

## **PROPOSTAS**

O Exército deve encarar a formação profissional como uma actividade complementar, podendo colaborar num esforço, que não sendo exclusivamente da sua responsabilidade é, certamente, do seu interesse, sem se afastar da sua missão. Por esta via, concorre para a solução de um problema que urge resolver, o qual se prende com a falta de praças (especializadas) nas fileiras.

Mesmo sabendo que a conjuntura económica e financeira actual do país e, especialmente, a do Exército, não são nada favoráveis, não se pode deixar passar em claro esta oportunidade, para relembrar a importância de dotar o Sistema de Instrução do Exército com um conjunto de infra-estruturas, que permitam a implementação completa de uma rede de Centros Militares de Formação Profissional<sup>89</sup>.

Para maximizar as possibilidades evidenciadas pelas várias U/E/O, é fundamental que sejam implementadas medidas no sentido de uniformizar procedimentos e que sejam criadas normas reguladoras, por forma a atribuir áreas específicas de formação a cada U/E/O, eliminando as duplicações existentes.

As potencialidades da formação profissional devem ser exploradas no sentido de permitir uma gestão oportuna das praças voluntárias e contratadas, através da sua formação e consequente melhoria da qualidade de desempenho das tarefas específicas. Para tal é necessário que sejam criados mecanismos que facilitem a sua mobilidade, tendo em vista uma oportuna aplicação e emprego após a formação, possibilitando assim, o retorno do investimento efectuado.

Como exemplo de mecanismos a criar, tendo em vista cumprir este desiderato, salientam-se os seguintes:

- A elaboração e aprovação de “Normas de Colocação dos Militares em RV/RC”, com a finalidade de permitir, à RPMNP/DAMP, cumprir a sua missão exercendo eficazmente a administração dos recursos humanos colocados ao dispor do Exército.

---

<sup>89</sup> Ver Anexo B.

- A elaboração, aprovação e implementação de um quadro legal, que permita à instituição ter a garantia, de um tempo mínimo de permanência nas fileiras dos militares recém formadas. Desta forma era possível evitar saídas extemporâneas permitindo maximizar os conhecimentos das praças formadas.

Sendo um dos princípios da Instrução a credibilidade, a qual segundo o RGIE *“passa também pela certificação dos elementos com responsabilidade de gestão e de execução das suas actividades, garantindo que, a todos os níveis, a instrução no Exército seja gerida e ministrada por profissionais competentes, preparados e habilitados para o efeito”*, e porque o rácio tarefas a realizar/pessoa responsável parece ser desproporcionado, entende-se ser fundamental dotar o Comando da Instrução (Repartição de Instrução) de meios humanos que lhe permitam realizar as tarefas relacionadas com o planeamento da execução da formação, podendo desta forma cumprir cabalmente a missão de transformar as necessidades de instrução levantadas, em recursos humanos disponíveis para exercer as funções necessárias.

**Anexo A**  
**Modelo de Protocolo**

1. CAPA – 1ª FOLHA

- a. Designação das Entidades que celebram o protocolo;
- b. Título do Protocolo.

2. PREÂMBULO – 2ª FOLHA

- a. Deve conter a finalidade do protocolo, assim como referências à legislação enquadrante;
- b. O último parágrafo deve mencionar a designação, isto é, a função e ou Instituição das entidades que acordaram e vão assinar o documento.

3. ARTIGO 1º CONDIÇÕES GERAIS

Deve conter uma alusão geral sobre as matérias e actividades, que as duas entidades se comprometem a efectuar.

4. ARTIGO 2º E 3º - RESPONSABILIDADES NO ÂMBITO DE CADA UMA DAS PARTES E OU ENTIDADES

- a. Deve conter de uma forma clara e precisa, as tarefas a desenvolver por cada parte e ou entidade;
- b. Cada um dos números e alíneas deve iniciar-se com o emprego de verbos designados como fortes, isto é, que envolvem acção e sempre no modo Infinitivo.

5. ARTIGO 4º DISPOSIÇÕES FINAIS

Deve conter entre outros os seguintes elementos:

- a. O número total de artigos, por extenso, que compõem o documento;
- b. Qual a antecedência em que deverá eventualmente, ser formulado o aviso prévio por escrito, para denunciar o documento;
- c. Local e data de assinatura;
- d. Identificação das Entidades que celebram o protocolo.

Fonte: Estado Maior do Exército (Extraído da Directiva n.º 92/CEME/02)

**Anexo B**  
**Custos Estimados para Melhorar os Centros de Formação Profissional do**  
**Dispositivo de Instrução do Exército**

Esc Práticas ou C Instr	Especialidades a Ministrar	Custos Estimados (em contos)	Total de custos
EPAM	620 AM – Cozinheiro 607 AM – Op Reab Viv 605 AM – Op Svc Int 611 AM - Restauração 631 AM - Panificação	-Infra-estruturas: ----- -Equipamentos: 800 -Formadores Cívicos: *15.600 -Diversos: -----	16.400
ESSM	501 S – Socorrista Av 591 S – Farmácia	-Infra-estruturas: ----- -Equipamentos: 15.000 -Formadores Cívicos: ----- -Diversos: -----	15.000
EMEL	732 M – Mec Electric 316 E – Elect Const 731 M – Mec Elect Auto 756 M – Mec Radar/Missil 757 M – Mec Mat Electron Refrig e Climat	-Infra-estruturas: * 1.600 -Equipamentos: 4.180 -Formadores Cívicos: *1.920 -Diversos: 3.820	11.520
EPE	310 E – Carp Constr (C-A) 368 E – Carp Constr (L-M) 311 E – Canalizador 317 E – Desen Constr 368 E – Azulej/Ladrilhador 365 E – Pedreiro 366 E – Pint Constr 367 E – Serr Constr 353 E – Op Eq Med/Lig Eng	-Infra-estruturas: ----- -Equipamentos: 575.400 -Formadores Cívicos: * 420 -Diversos: 840	576.660
RE3	343 E – Mec Eq Pes Eng 360 E – Op Eq Pes Eng	-Infra-estruturas: 20.000 -Equipamentos: 6.340 -Formadores Cívicos: * 806 -Diversos: 5.700	32.846
EPSM	722 M – Mec Viat Auto 779 M – Bate-Chapas 781 M – Carpinteiro 784 M – Corr Estof 788 M – Pintor 792 M – Metalomecânico	-Infra-estruturas: 48.450 -Equipamentos: 117.200 -Formadores Cívicos: *16.080 -Diversos: -----	181.730
CMEFD	287 C – Trat Hipo/Desbast 584 S – Siderotécnico	-Infra-estruturas: 2.500 -Equipamentos: 3.820 -Formadores Cívicos: * 970 -Diversos: -----	7.290
Batalhão Adidos	651 SP – Secretariado	-Infra-estruturas: 440 -Equipamentos: ----- -Formadores Cívicos: ----- -Diversos: 965	1.405
CAVE	489 AI – Op Pré-Impressão 490 AI – Impressor 491 AI – Op Acabamentos 492 AI – Op Audiovisuais 493 AI – Op Serigrafia	-Infra-estruturas: ----- -Equipamentos: 10.000 -Formadores Cívicos: ----- -Diversos: 1.200	11.200
Soma			854.051

Os custos de “Formadores Cívicos” e de “Diversos” são encargos anuais.

\* Formadores civis para disciplinas sócio-culturais e, por vezes, algumas disciplinas técnicas.

Fonte: Estado Maior do Exército (Memorando 100/CEME/00)

## Anexo C

### Certificado de Formação Profissional da EMEL

*Certificado de Formação Profissional*

(Decreto Lei n.º 95/92 de 23 de Maio e Decreto-Regulamentar n.º 35/2002 de 23 de Abril.)



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXÉRCITO PORTUGUÊS  
ESCOLA MILITAR DE ELECTROMECÂNICA

Rua Costa Pinto, n.º 163 2780 - 583 Paço de Arcos - Portugal  
Telef. Militar: 41 94 00 / Fax Militar: 41 95 13  
Telef. Civil: 21 441 67 33 / Fax Civil: 21 443 21 73

Certifica-se que \_\_\_\_\_ natural de \_\_\_\_\_,  
nascido a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, portador do B.I. N.º \_\_\_\_\_ emitido em \_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ pelo Arquivo de Identificação do \_\_\_\_\_, CONCLUIU COM  
APROVEITAMENTO o Curso de Formação Profissional de:

**<NOME DO CURSO>**

que decorreu de \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, com a  
duração total de \_\_\_\_\_ HORAS, tendo obtido a CLASSIFICAÇÃO FINAL DE \_\_\_\_  
VALORES numa escala de 0 (Zero) a 20 (Vinte) valores.

Este curso confere o NÍVEL DE FORMAÇÃO II e está regulamentado pelo Despacho  
Normativo n.º 53-A/96 de 17 de Dezembro.

Quartel em Paço de Arcos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

O COMANDANTE

\_\_\_\_\_

CERTIFICADO N.º \_\_\_\_ DE 2

Fonte: Escola Militar de Electromecânica



## Anexo D

## Lista de especialidades de Praças V/C do Grupo 2

CI / EP	Cod.º	DESIGNAÇÃO DA ESP.	Observações	SAÍDA PROF. PROPOSTA (*)	NÍVEL	DURAÇÃO
<b>CMEFD</b>	287C	Trat. Hipo/Desbastador		Tratador de Animais (Hipo)	2	113DUI
"	584S	Siderotécnico		Ferrador	2	113DUI
<b>EPE</b>	310E	Carp Const (C-A)		Carpinteiro de Tosco	2	210DUI
"	311E	Canalizador		Canalizador	2	210DUI
<b>EMEI</b>	316E	Electr Construção		Electr Construção Civil	2	210DUI
<b>EPE</b>	317E	Desenhador Const		Desenhador Const Civil	2	210DUI
<b>RE 3</b>	343E	Mecânico Equip. Eng		Mecânico de Automóveis (?)	2	210DUI
<b>EPE</b>	353E	Op Eq Méd/Lig Eng		Condutor de Máquinas de Escavação	2	210DUI
<b>RE 3</b>	360E	Op Eq Pesado Eng		Condutor de Máq. Nivelamento e Terraplan.	2	210DUI
<b>EPE</b>	363E	Azulejador/Ladrilhador		Azulejador/Ladrilhador	2	210DUI
"	365E	Pedreiro		Pedreiro	2	210DUI
"	366E	Pint Const		Pintor de Construção Civil	2	210DUI
"	367E	Serr Const		Serralheiro Civil	2	210DUI
"	368E	Carp Const (L-M)		Carpinteiro de Limpos	2	210DUI
<b>EMEI</b>	430Tm	Técnico Manut Sistemas (**)(a)	Curso de FP com a designação de Electrónica Geral ministrado na EMEI	Operador de electrónica	2	210DUI
"	405Tm	Técnico Informática (**)(b)				
"	415Tm	Técnico Electrónica (**)(c)				
"	735M	Mec. Opt. Inst. Precisão				
"	755M	Mec Radar				
"	761M	Mec. Míssil				



<b>CAVE</b>	489AI	Operador Pré-Impressão (d)		Tipógrafo	2	210DUI
"	490AI	Impressor (e)		Impressor de Off-Set	2	210DUI
"	491AI	Operador de Acabamentos (f)		Encadernador	2	210DUI
"	481AI	Operador de Audiovisuais (g)		Fotógrafo/Operador de Imagem	2	210DUI
"	493AI	Operador de Serigrafia		Serígrafo	2	210DUI
<b>ESSM</b>	501S	Socorrista		Socorrista	1	25DUI
<b>LMPQF</b>	591S	Farmácia		Ajudante Técnico de Farmácia	1	30DUI
<b>EPAM</b>	605 AM	Oper. dos Svç Intendência (h)		Empregado Comercial	2	210DUI
"	607 AM	Oper. Reab Víveres (i)		Cortador de Carnes Verdes	2	210DUI
"	611 AM	Restauração		Empregado de Mesa e Bar	2	210DUI
"	620 AM	Cozinheiro		Cozinheiro	2	210DUI
"	631 AM	Panificação		Pasteleiro/Padeiro	2	210DUI
<b>BAdidos</b>	651SP	Secretariado		Empregado Administrativo	2	210DUI
<b>C.Selec. L</b>	663SP	Oper. Lab. Psicotécnico		?	?	?
<b>EPST</b>	672TP	CAR		Carta de Condução Tipo C ou D	1	45DUI
"	673TP	CAR Veic Long		Carta de Condução Tipo E	1	63DUI
<b>EMEL</b>	719M	Mec Electricista (AE-Frio)	Da aglutinação fica: ???-Refrig. E Climat.	Electromecânico de Refrig. e Climatização	2	172DUI
<b>EMEL</b>	720M	Mec Electricista Calor				
<b>EMEL</b>	731M	Mec Electr Auto		Mecânico Electricista Auto	2	210DUI
"	732M	Mec Electricista	Da aglutinação fica: ???-Elect. Instalações.	Electricista de Construção/Instalações	2	210DUI
"	754M	Mec Eq. Eléctrico				
<b>EPSM</b>	722M	Mec. Viaturas Auto		Mecânico de Automóveis (***)	2	80/210DUI

(\*) *A negociar com o IEFP*

(\*\*) *Especialidade ainda em estudo*

(\*\*\*) *É a especialidade que melhores condições reúne para ser ministrada como FP, quando há parceria com o IEFP.*

*Especialidades de "Formação"*

*Novas Especialidades de "Formação"*

*Especialidades de "Qualificação"*

*Nível 2 - Cursos dirigidos a diplomados do Ensino Básico (Escolaridade mínima obrigatória - 9º Ano)*

*Nível 3 - Cursos dirigidos a diplomados do Ensino Secundário*

(a) Resulta da aglutinação das esp(s). 406Tm Mec Mont Cabos e 429Tm Mec Mat Telf C/Aut

(b) Derivou da esp. 438 Mec Mat Teleimp

(c) Resulta da aglutinação das esp(s) 439Tm Mec Rad Mont e 440Tm Mec Rad Mont (Cine/TV)

(d) Resulta da aglutinação das esp(s) (467AI, 468AI, 470AI, 471AI, 472AI, 475AI, 476AI e 477AI)

(e) Derivou da esp. 473AI Impr Fotolitográfico

(f) Resulta da aglutinação das esp(s) 478AI Encadernador, 479AI Dobr Mec, 483AI Costureiro Mec e 484AI Cort Papel

(g) Resulta da aglutinação das esp(s) 480AI Fotógrafo, 481AI AuxCine/TV e 482AI Projeccionista.

(h) Resulta da aglutinação das esp(s) 604AM Reab Fard Equip, 614AM Aj de Intendência, 627AM Lav Banhos.

(i) Resulta da aglutinação das esp(s) 606AM Reab. Víveres e 608AM Reab Carnes.

Fonte: Estado Maior do Exército

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES**

**CURSO DE ESTADO MAIOR 01/03**

**TRABALHO INDIVIDUAL DE LONGA DURAÇÃO**

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA  
NECESSIDADE DE PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO**

**Realizado por:  
Maj Inf Costa Santos**

**Sob orientação de:  
Maj Inf Fonseca Rijo**

**Lisboa  
Dezembro de 2002**

Apêndice 1

QUADRO REFERENCIAL DE AVALIAÇÃO

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE EM PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO

OBJECTO DE AVALIAÇÃO

SITUAÇÃO	OPERAÇÃO DE AVALIAÇÃO	ELEMENTOS A AVALIAR
A Formação Profissional na satisfação da necessidade em Praças especializadas no Exército.	<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p><b>1. Determinação das necessidades</b></p> <p>1.1. Adopção de um processo de diagnóstico.</p> <p>1.2. Definição de Responsabilidades.</p> <p>1.3. Adequação às necessidades.</p> <p>1.4. Identificação das especialidades.</p> <p>1.5. Identificação das quantidades.</p> <p><b>2. Planeamento da execução da Formação</b></p> <p>2.1. Integração das propostas dos Centros de Formação.</p> <p>2.2. Atribuição das responsabilidades pela execução da formação.</p> <p><b>3. Emprego e aplicação.</b></p> <p>3.1. Colocação tendo em vista colmatar faltas.</p> <p>3.2. Atribuição de funções visando as capacidades adquiridas.</p>

## A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE EM PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO REFERENCIAL

REFERENTES	ORIGEM	CRITÉRIOS
1. Missão do Exército e tarefas a atribuir, no âmbito da Formação Profissional para Praças, aos vários órgãos intervenientes.	1. LOBOFA, LOE, Dec. Reg. n.º 43/94 e 44/94, Directivas do Gen CEME para 2002 (Dir n.º263/CEME/01); Directivas do Gen Cmdt Instrução (Dir n.º1/CmdInstrEx/2002), RGIE, Planos de Formação, Q.O.P., MT 110-1.	1.1. Clareza. 1.2. Objectividade. 1.3. Existência e aplicação de um método formal e estruturado de diagnóstico. 1.4. Adequação da formação às necessidades do Exército.
2. Atribuições e competências dos vários órgãos e entidades do Exército no planeamento da execução da Formação Profissional.	2. LBSE, LSM, RLSM, lei que regula a Formação Profissional, Regulamento de Incentivos, MT 110-1.	2.1. Identificação de necessidades da origem à Formação Profissional. 2.2. Nomeação dos Centros responsáveis pela Formação.
3. Distribuição dos militares formados com base na especialidade obtida.	3. Relatórios dos Centros de Formação (Mapas CI1 e CI2), Documentos da RPMNP/DAMP referindo a distribuição dos militares formados (listas de distribuição), Q.O.P.	Coerência na satisfação de necessidades  Fiabilidade do processo.

**A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA SATISFAÇÃO DA NECESSIDADE EM PRAÇAS ESPECIALIZADAS NO EXÉRCITO**  
**INSTRUMENTAÇÃO**

INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS
1.1. Descrição dos objectivos nos vários patamares da estrutura superior do Exército.	1.1. Existem documentos que definem os objectivos.	1.1. Análise de legislação, directivas, regulamentos e planos.
1.2. Descrição das competências, no âmbito da Formação Profissional, nos vários patamares da estrutura do Exército.	1.2. Existem documentos que descrevem as competências.	1.2. Análise de legislação, directivas e outros documentos sobre as competências dos intervenientes na Formação Profissional.
1.3. Os intervenientes no processo contribuem para o diagnóstico das necessidades.	1.3.1. As U/E/O comunicam as faltas de pessoal. 1.3.2. A DO, DP e DAMP fazem projecção de necessidades.	1.3. Análise de documentos e entrevistas conduzidas nos vários órgãos com responsabilidade no levantamento de necessidades.
1.4. As necessidades surgem pela constatação de faltas em especialidades concretas.	1.4.1. As U/E/O levantam necessidades de acordo com as especialidades em falta no QOP. 1.4.2. Existe um documento que integra as necessidades levantadas nos vários níveis.	1.4. Análise de documentos e entrevistas conduzidas nos vários órgãos com responsabilidade no levantamento de necessidades

**INSTRUMENTAÇÃO** (continuação)

INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS
2.1. Planeamento de cursos de Formação Profissional tendo em vista responder às necessidades diagnosticadas.	2.1. Existe coordenação entre o CmdInst e os Centros de Formação para a realização dos vários cursos.	2.1. Análise de documentos e realização de entrevistas no CmdInst, Centros de Formação e U/E/O.
2.2.1. É feita a difusão dos cursos de Formação Profissional.	2.2.1. Existe um documento que difunde os cursos a ministrar às U/E/O com necessidades (Plano de Cursos).	idem
2.2.2. É elaborado um Plano de Inspeções.	2.2.2. É conduzida inspecção aos Centros de Formação profissional, por elementos do CmdInst.	ibidem
Definição de um método para a distribuição dos militares formados.	3.1.1 Existe um documento com as normas de distribuição.	3.1. Análise documental e realização de entrevistas no CmdInst, DAMP, Centros de Formação e U/E/O.
3.1.2. Os militares formados são colocados nos locais onde se detectaram as faltas.	3.1.2 É elaborada lista de distribuição tendo em conta a colocação dos militares nos locais deficitários.	idem
3.1.3. São atribuídas tarefas aos militares que têm relação directa com a especialidade adquirida.	3.1.3 Ocorre nomeação do militar para a vaga existente em Q.O.P..	ibidem
3.2. O número de militares que concluíram a especialidade coincide com as necessidades levantadas.	3.2.1 É elaborado relatório pelo Centro de Formação 3.2.2. É elaborado mapa consolidado pelo CmdInst.	ibidem

## Apêndice 2

### Fontes de Pesquisa e Investigação Documental

Investigação Documental a levar a efeito no Comando da Instrução

Questão Central	Hipóteses	Documentos a Analisar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p> <p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p>	<p>1.1. Missão e organização do CmdInstr. 1.2. Missão e organização da ReplInstr. 1.3. RGIE. 1.4. Directivas do Gen CEME. 1.5. Directivas do Gen Cmdt Instrução. 1.6. Planos de Formação. 1.7. MT 110-1.</p> <p>2.1. Missão e organização do CmdInstr. 2.2. Missão e organização da ReplInstr. 2.3. Directivas do Gen CEME. 2.4. Directivas do Gen Cmdt Instrução. 2.5. Planos de Formação. 2.6. MT 110-1. 2.7. Relatórios das inspecções.</p> <p>3.1. Missão e organização do CmdInstr. 3.2. Missão e organização da ReplInstr. 3.3. Directivas do Gen CEME. 3.4. Directivas do Gen Cmdt Instrução. 3.5. Relatórios dos Centros de Formação. 3.6. Mapa consolidado sobre o aproveitamento.</p>



Investigação Documental a levar a efeito na Divisão de Pessoal do EME

Questão Central	Hipóteses	Documentos a Analisar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p> <p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p>	<p>1.1. Missão e organização da Divisão. 1.2. Missão e organização da ReplInstr. 1.3. Directivas do Gen CEME. 1.4. Quadros Orgânicos de Pessoal. 1.5. Outros documentos da Divisão. 1.6. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>2.1. Missão e organização da Divisão. 2.2. Missão e organização da ReplInstr. 2.3. Directivas do Gen CEME. 2.4. Quadros Orgânicos de Pessoal. 2.5. Outros documentos da Divisão. 2.6. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>3.1. Missão e organização da Divisão. 3.2. Missão e organização da ReplInstr. 3.3. Directivas do Gen CEME. 3.4. Quadros Orgânicos de Pessoal. 3.5. Outros documentos da Divisão. 3.6. Relatórios sobre o assunto.</p>

Investigação Documental a levar a efeito na Divisão de Operações do EME

Questão Central	Hipóteses	Documentos a Analisar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p> <p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p>	<p>1.1. Missão e organização da Divisão. 1.2. Directivas do Gen CEME. 1.3. Quadros Orgânicos de Pessoal. 1.4. Outros documentos da Divisão. 1.5. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>2.1. Missão e organização da Divisão. 2.2. Directivas do Gen CEME. 2.3. Quadros Orgânicos de Pessoal. 2.4. Outros documentos da Divisão. 2.5. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>3.1. Missão e organização da Divisão. 3.2. Directivas do Gen CEME. 3.3. Quadros Orgânicos de Pessoal. 3.4. Outros documentos da Divisão. 3.5. Relatórios sobre o assunto.</p>

Investigação Documental a levar a efeito na RPMNP/DAMP

Questão Central	Hipóteses	Documentos a Analisar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p> <p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p>	<p>1.1. Missão e organização da Repartição. 1.2. Directivas do Gen CEME. 1.3. Mapa de necessidades. 1.4. Outros documentos da Repartição. 1.5. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>2.1. Missão e organização da Repartição. 2.2. Directivas do Gen CEME. 2.3. Mapa de necessidades. 2.4. Outros documentos da Repartição. 2.5. Relatórios sobre o assunto.</p> <p>3.1. Missão e organização da Repartição. 3.2. Directivas do Gen CEME. 3.3. Normas de colocação. 3.4. Mapa de distribuição. 3.5. Outros documentos da Repartição. 3.6. Relatórios sobre o assunto.</p>

Investigação Documental a levar a efeito nas U/E/O/Centros de Instrução

Questão Central	Hipóteses	Documentos a Analisar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p> <p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p>	<p>1.1. Directivas do Gen CEME. 1.2. Directivas do Gen Cmdt Instrução.</p> <p>2.1. Directivas do Gen CEME. 2.2. Directivas do Gen Cmdt Instrução. 2.3. Documento de difusão dos cursos.</p> <p>3.1. Directivas do Gen CEME. 3.2. Directivas do Gen Cmdt Instrução. 3.3. Relatórios dos Centros de Formação.</p>

### Apêndice 3

#### Estruturação das Entrevistas Realizadas

Estrutura da entrevista efectuada no Comando da Instrução

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p>	<p>1.1. O CmdInstr recebe alguma informação sobre as necessidades de cursos de formação profissional?</p> <p>1.2. Quais as entidades que fornecem informação sobre as necessidades?</p> <p>1.3. As necessidades são discriminadas por quantidades e especialidades?</p> <p>1.4. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>2.1. Existe coordenação entre o CmdInstr e as U/E/O/ Centros de Formação para a realização dos cursos de formação profissional? De que forma se estabelece essa coordenação?</p> <p>2.2. É elaborado algum documento a dar conhecimento dos cursos a ministrar às U/E/O com necessidades? Que documento é esse?</p> <p>2.3. É conduzido algum tipo de inspecção aos Centros de Formação e às U/E/O, aquando da realização dos cursos, por elementos do CmdInstr? Como é materializada essa inspecção?</p> <p>2.4 De que forma este processo poderia ser melhorado?</p>

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<p><i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i></p>	<p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p> <p>4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.</p>	<p>3.1. Os Centros de Formação/U/E/O elaboram algum relatório no início e final dos cursos de formação? Quais as entidades que recebem esse relatório?</p> <p>3.2. O CmdInstr elabora um mapa consolidado com base nos relatórios recebidos? Esse mapa é enviado à DO, DP e DAMP?</p> <p>3.3. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>4.1. Os cursos de formação profissional ministrados são os suficientes para satisfazer as necessidades?</p> <p>4.2. Os cursos de formação profissional ministrados são apenas os que contribuem para a satisfação das necessidades?</p>

## Estrutura da entrevista efectuada na Divisão de Pessoal do EME

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. A Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.</p>	<p>1.1. A Divisão faz projecção de necessidades de formação por especialidades?</p> <p>1.2. Quais as entidades que recebem as projecções das necessidades levantadas?</p> <p>1.3. Que tipo de coordenação existe entre a Divisão e o Cmdtlnstr? E com a DAMP?</p> <p>1.4. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>4.1. Os cursos de formação profissional ministrados são os suficientes para satisfazer as necessidades?</p> <p>4.2. Os cursos de formação profissional ministrados são apenas os contribuem para a satisfação das necessidades?</p>

## Estrutura da entrevista efectuada na Divisão de Operações do EME

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. A Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.</p>	<p>1.1. A Divisão faz projecção de necessidades de formação por especialidades?</p> <p>1.2. Quais as entidades que recebem as projecções das necessidades levantadas?</p> <p>1.3. Que tipo de coordenação existe entre a Divisão e o Cmdtlnstr? E com a DAMP?</p> <p>1.4. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>4.1. Os cursos de formação profissional ministrados são os suficientes para satisfazer as necessidades?</p> <p>4.2. Os cursos de formação profissional ministrados são apenas os contribuem para a satisfação das necessidades?</p>



Estrutura da entrevista efectuada na RPMNP/DAMP

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	1. A Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.	<p>1.1. A Repartição faz projecção de necessidades de formação por especialidades? Quais as entidades que recebem as projecções das necessidades levantadas?</p> <p>1.2. As U/E/O informam a Repartição sobre as faltas de praças por especialidades? Como se processa essa informação?</p> <p>1.3. As U/E/O fazem o levantamento de necessidades de acordo com as especialidades em falta no QOP? Comunicam essas necessidades com oportunidade?</p> <p>1.4. Que tipo de coordenação existe entre a Repartição e o CmdtInstr?</p> <p>1.5. A Repartição recebe informação sobre projecção de necessidades por parte da DO e/ou DP do EME?</p> <p>1.6. É elaborado algum documento que integre as necessidades levantadas aos vários níveis? Que documento é esse?</p> <p>1.7. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p>

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<p><i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i></p>	<p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p> <p>4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.</p>	<p>3.1. A Repartição recebe algum relatório com a informação do aproveitamento nos cursos?</p> <p>3.2. Existe algum documento que refira as normas de colocação dos militares formados? Entende ser útil tal documento?</p> <p>3.3. A colocação dos militares tem em consideração colmatar s faltas nos locais deficitários?</p> <p>3.4. É elaborada alguma lista de distribuição?</p> <p>3.5. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>4.1. Os cursos de formação profissional ministrados são os suficientes para satisfazer as necessidades?</p> <p>4.2. Os cursos de formação profissional ministrados são apenas os contribuem para a satisfação das necessidades?</p>

Estrutura da entrevista efectuada nas U/E/O/Centros de Formação

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>1. Formação Profissional ministrada no Exército é precedida de um processo de identificação das especialidades com faltas de pessoal.</p> <p>2. A Formação Profissional ministrada às praças tem por finalidade a satisfação das necessidades da organização.</p>	<p>1.1. O CmdInsr informa sobre as necessidades de cursos de formação profissional? De que forma é feita essa informação?</p> <p>1.2. As necessidades são discriminadas por quantidades e especialidades?</p> <p>1.3. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>2.1. Existe coordenação com o CmdInsr para a realização dos cursos de formação profissional? De que forma se estabelece essa coordenação?</p> <p>2.2. É elaborado algum documento a dar conhecimento dos cursos a ministrar às U/E/O com necessidades? Que documento é esse?</p> <p>2.3. É conduzido algum tipo de inspecção aquando da realização dos cursos, por elementos do CmdInsr? Como é materializada essa inspecção?</p> <p>2.4. Os Centros de Formação/U/E/O elaboram algum relatório no início e final dos cursos de formação? Para que entidades é enviado esse relatório?</p> <p>2.5. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p>

Questão Central	Hipóteses	Perguntas a colocar
<i>Em que medida a Formação Profissional no Exército contribui para a satisfação da necessidade em Praças especializadas?</i>	<p>3. As praças formadas são colocadas por forma a colmatar as faltas identificadas sendo-lhes atribuídas funções que solicitam as competências adquiridas.</p> <p>4. A Formação Profissional que se realiza no seio da Instituição é necessária para o Exército.</p>	<p>3.1. Elaboram algum relatório no final dos cursos com informação relativa ao aproveitamento conseguido pelos militares? A que entidades é enviado.</p> <p>3.2. Os militares formados e colocados nesta U/E/O/Centro de Formação tem em vista suprimir as vagas em QOP?</p> <p>3.3. São-lhes atribuídas funções directamente relacionadas com as competências adquiridas?</p> <p>3.4. De que forma este processo poderia ser melhorado?</p> <p>4.1. Os cursos de formação profissional ministrados são os suficientes para satisfazer as necessidades?</p> <p>4.2. Os cursos de formação profissional ministrados são apenas os contribuem para a satisfação das necessidades?</p>

## Apêndice 4

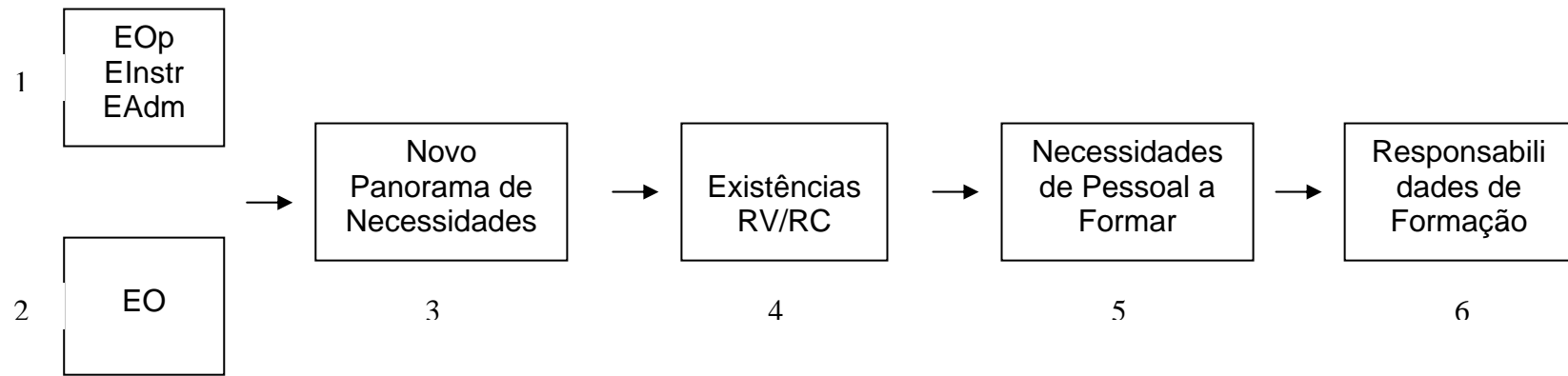
### O Sistema de Instrução do Exército (Esquema)

#### Componentes do SIE

<b><u>ENSINO:</u></b>	ENSINO BÁSICO
	ENSINO SECUNDÁRIO
	ENSINO SUPERIOR
	MODALIDADES ESPECIAIS DE ENSINO
<b><u>FORMAÇÃO:</u></b>	<b><u>INSTRUÇÃO MILITAR</u></b>
	FORMAÇÃO CONTINUA
	<b><u>FORMAÇÃO PROFISSIONAL</u></b>
<b><u>TREINO:</u></b>	TREINO NA FUNÇÃO
	TREINO ORIENTADO
	TREINO OPERACIONAL

## Apêndice 5

### Processo de Identificação de Necessidades



#### Legenda:

- 1- A DO determina os EOp, EInstr e EAdm e comunica-os à DP.
- 2- A DP confronta-os com o Efectivo Orçamental.
- 3- Após o confronto resulta o novo panorama de necessidades para o ano em estudo.
- 4- A RPMNP/DAMP fornece os dados com as existências.
- 5- Do confronto entre 3 e 4 saem as necessidades de pessoal a formar.
- 6- O CmdInstr recebe as necessidades e transforma-as em responsabilidades de instrução a atribuir às U/E/O.

## Apêndice 6

## Lista de Efectivos por Especialidades (Grupo2)

Ano de 2001

ESPECIALIDADE			Q.O.	E.O.	EXISTÊNCIAS				FALT
N	SIG	DESIGNAÇÃO			RV	RC	SEN	TOT	
367	E	Serralheiro Constr	5	4	0	2	6	8	-
481	AI	Aux Cine/TV	15	13	0	9	0	9	<u>4</u>
584	S	Sideroténico	17	14	3	5	10	18	<u>4</u>
591	S	Farmácia	12	10	1	8	1	10	0
663	SP	Oper Lab Psicotecn	32	24	1	32	0	33	-
716	M	Mec Arm Pes AA	5	4	-	-	0	0	<u>4</u>
363	E	Azulej Ladrilh	0	0	1	0	0	1	-
287	C	Tratador Hipo	92	98	17	24	50	91	<u>7</u>
310	E	Carp Const(CA)	93	95	6	14	43	63	<u>32</u>
311	E	Canalizador	73	70	4	18	35	57	-
316	E	Constr-Electr	66	62	5	31	21	57	<u>5</u>
317	E	ConstrDesenhador	53	48	3	17	15	35	<u>13</u>
343	E	Mec Equip Eng	59	48	1	19	10	30	<u>18</u>
353	E	Oper Eq Med Lig Eng	19	17	1	3	10	14	<u>3</u>
360	E	Oper Equip Pes Eng	73	70	3	61	8	72	<u>2</u>
365	E	Pedreiro	106	100	7	20	65	92	<u>8</u>
366	E	Pintor Const	60	58	1	20	31	52	<u>6</u>
368	E	Carp Constr	19	17	1	12	2	15	<u>2</u>
501	S	Socorrista	805	657	64	565	84	713	<u>56</u>
620	AM	Cozinheiro	789	658	45	233	231	509	<u>147</u>
631	AM	Panificação	39	32	1	11	19	31	-
672	TP	CAR	1759	1450	82	630	396	1108	<u>342</u>
673	TP	CAR Veículo Longo	169	149	0	37	0	37	<u>112</u>
719	M	Mec Electr (AE- Frio)	19	19	1	3	7	11	<u>8</u>
720	M	Mec Electr Calor	16	16	1	2	7	10	<u>6</u>
722	M	Mec Viat Auto	281	263	4	101	36	141	<u>122</u>
731	M	Mec Electr Auto	124	121	6	30	55	91	<u>30</u>
732	M	Mec Electricista	103	96	1	26	8	35	<u>61</u>
735	M	Mec Opt Inst Prec	17	17	0	6	0	6	<u>11</u>
755	M	Mec Radar	22	22	1	1	0	2	<u>20</u>
761	M	Mec Missil	22	22		2	0	2	<u>20</u>
TOTAIS			4964	4274	261	1942	1150	3353	<u>921</u>

Q.O. – Quadro Orgânico

E.O. – Efectivo Orçamental

Fonte: Gabinete de Apoio da DAMP

## **Apêndice 7**

### **Lista de Especialidades a Criar "Pela Primeira Vez"**

(para praças voluntárias e contratadas)

<b>FGE</b>	<b>DESIGNAÇÃO</b>
611 AM	Restauração
892 AL	Mec Mat Aéreo (MMA)
895 AL	Mec Mat Aeronáutico
896 AL	Mec Arm Equip (MARME)
897 AL	Mec Electr Aéreo (MELECA)

Fonte: Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército



## Apêndice 8

### Objectivo Estrutural Mínimo do Exército

O Objectivo Estrutural Mínimo do Exército, para fazer face às necessidades das componentes Administrativa, de Instrução e Operacional, a atingir em 2005 é:

Objectivo Estrutural Mínimo				
Categorias		Ramo	Fora do Ramo	Total
Oficiais	QP	2.953	281	3.234
	RC/RV	400	17	417
				<b>3.651</b>
Sargentos	QP	4.114	150	4.264
	RC/RV	1.100	15	1.115
				<b>5.379</b>
Praças	RC/RV	16.000	312	<b>16.312</b>
Civis	QPCE	6.000	0	<b>6.000</b>
Soma		30.567	775	<b>31.342</b>

Fonte: Divisão de Pessoal do Estado Maior do Exército

## Apêndice 9

### Cursos de Formação Profissional Realizados no Exército (1998,1999 e 2001)

Ano de 1998

Curso	U/E/O/Centro de Formação	Nº Militares Formados	Obs
Cozinheiro	EPE	11	
	EPAM	15	
	QG/ZMA	3	
Empregado de Mesa	EPE	9	
	EPAM	12	
	QG/ZMA	2	
Técnico Administrativo	EPA	6	
	EPAM	12	
Op Eq Pes Eng	RE3	116	
Mec Eq Pes Eng	RE3	8	
Electricista	RC6	12	
Mecânico Auto	EPA	6	
Electricista Instalações	RC6	3	
	EsqPE	2	
Multimédia	CPAI	11	
Artes Gráficas	CPAI	36	
Desenh Proj Metalomec	EPT	4	
Operador de Jardinagem	EPAM	15	
Serralheiro Civil	RC6	3	
OUTROS		12	5,9%
TOTAL		205	

Ano de 1999

Curso	U/E/O/Centro de Formação	Nº Militares Formados	Obs
Cozinheiro	EPA	23	
	EPE	10	
	RC3	2	
	EPST	3	
	EPAM	15	
	RC6	2	
Empregado de Mesa	EPA	22	
	EPE	8	
	RC3	1	
	RC3	11	
	EPST	3	
	EPAM	12	
Técnico Administrativo	RC3	11	
	RE3	2	
	EPA	12	
Pintor Auto	RI13	6	
Informática	EPA	24	
	RI3	14	
Mecânico Auto	EPA	12	
Téc de Contabilidade	RE3	2	
Electricista Instalações	EPA	12	
	RA5	12	
Elect Refrig/Ar Condic	EPSM	15	
Electricista Auto	RI3	16	
	EPT	4	
Canalizador	EPA	14	
	RE3	3	
	RC6	3	
Desenhador/Medidor	EPE	11	
Desenh Proj Metalomec	EPT	2	
	RC6	2	
Serralheiro Mecânico	RA5	10	
	EPT	2	
	RC6	4	
OUTROS		20	6,3%
TOTAL		316	

Ano de 2001

Curso	U/E/O/Centro de Formação	Nº Militares Formados	Obs
Cozinheiro	RC6	2	
	EPST	1	
	EPAM	12	
	EPA	1	
	RI2	1	
	RI3	1	
	RI8	3	
	RC3	1	
Empregado de Mesa	EPST	3	
	EPAM	8	
	EPT	6	
	EPA	0	
Técnico Administrativo	RC6	3	
	EPAM	12	
Soldador	RC6	1	
Informática	EPST	2	
	EPT	0	
	EPA	5	
Mecânico Auto	EPST	0	
	EsqPE	1	
	EPA	6	
	EPSM	9	
	RI8	5	
Técnico de Contabilidade	RE3	1	
	RC3	2	
Operador de Eq Pes Eng	RE3	13	
Mecânico de Eq Pes Eng	RE3	7	
Electricista Instalações	RA5	12	
	EPA	7	
Alvenaria Revestimentos	RI 19	13	
Canalizador	EsqPE	1	
Jardinagem Esp Verdes	EPT	9	
	EPAM	7	
Desenh Proj Metalomec	EPT	4	
Repar Carroçarias	RI3	1	
Repar Máq Agrícolas	RI3	2	
Serralheiro Mecânico	RI3	1	
Carpinteiro	RI8	3	
OUTROS		14	7,8%
TOTAL		180	

Fonte: Comando da Instrução

## **Apêndice 10**

### **Legislação Relacionada com a Formação Profissional**

Lei N° 46/86 de 14OUT

- Estabelece o quadro geral do sistema educativo português, nomeadamente em matéria de formação profissional inicial no sistema escolar.

Portaria N° 446/87 de 27MAI

- CFPSA - Centro de Formação Profissional para o sector alimentar.

Portaria N° 737/87 de 27AGO

- Fixa as normas de funcionamento da aprendizagem nas profissões ou grupo de profissões do sector da construção civil.

Despacho Conjunto do Ministério da Defesa Nacional e do Emprego e da Segurança Social de 06OUT88

- Aprova o protocolo de cooperação, que estabelece equivalências entre especialidades militares obtidas ao nível do Exército e qualificações profissionais obtidas nos centros de formação profissional apoiadas pelo IEFP.

DL N° 36/89 de 21JAN

- Cria as escolas profissionais no âmbito do ensino não superior.

Lei N° 11/89 de 01JUN

- Bases gerais do estatuto da condição militar.

Portaria N° 1192/90 de 12DEC

- Estabelece as condições de acesso dos cidadãos aptos aos cursos de formação para as diferentes categorias do pessoal militar.

DL 401/91 de 16OUT

- Destina-se a regular as actividades de formação profissional, inserida quer no sistema educativo quer no mercado de emprego.

DL 405/91 de 16OUT

- Estabelece o regime jurídico específico de formação profissional inserido no mercado de emprego.

Despacho Normativo Nº 87/92 de 07MAI

- Tem como objectivo facilitar a inserção na vida activa e a articulação entre a formação e a vida activa, conferindo maior dinâmica às UNIVA, cuja criação é prevista no Acordo de Política de Formação Profissional, celebrado no Conselho Permanente de Concertação Social.

DL 95/92 de 23MAI

- Estabelece o regime de certificação profissional baseada em formação inserida no mercado de emprego ou em experiência profissional, partindo do disposto nos DL nº 401/91 e 405/91 ambos de 16 de Outubro.

Despacho Conjunto (MDN/MESS) de 24MAI92

- Estabelece formas de cooperação permanente entre o MDN e o MESS no que toca às políticas de orientação profissional e de segurança social em favor dos militares em RV/RC.

Despacho Normativo Nº 87/92 de 05JUN

- Estabelece a regulamentação sobre a criação de unidades de inserção na vida activa (UNIVA).

Despacho Conjunto (MDN/ME/MESS) de 23JUL92

- Aprova as normas sobre informação e orientação profissional no âmbito dos RV/RC.

Portaria N° 227-B/92 de 24JUL

- Regulamenta o regime de apoios ao desenvolvimento de acções de formação profissional e à inserção ou reinserção na vida activa no âmbito dos incentivos à prestação do serviço militar efectivo em RV/RC.

Despacho Conjunto (MDN/MESS) de 27JUL92

- Permite a criação e funcionamento de UNIVA em U/E/O, designadamente naqueles em que venha a ser prestado serviço militar em RV/RC.

Portaria N° 881/92 de 11SET

- Fixa o período de duração inicial de serviço em regime de contrato para os militares da Marinha.

Portaria N° 1071/92 de 18NOV

- Aprova as normas regulamentares de aprendizagem e pré-aprendizagem na área automóvel e subáreas complementares.

DL N° 70/93 de 10MAR

- Estabelece o regime de criação, organização e funcionamento das escolas profissionais, no âmbito do ensino superior, como modalidade especial de educação escolar.

Portaria 418/93 de 21ABR

- Estabelece a duração do período inicial de serviço em regime de voluntariado e condições especiais de admissão ao regime de contrato no Exército.

Portaria 810/93 de 07SET

- Aprovação dos planos curriculares dos cursos promovidos pelo Instituto Nacional de Formação Turístico (INFT).

DR N° 66/94 de 18NOV

- Regulamenta o exercício da actividade de formador no domínio da formação profissional inserida no mercado de trabalho.

DR N° 68/94 DE 26NOV

- Estabelece as condições gerais de emissão de certificados de formação e de aptidão.

DL N° 205/96 de 25OUT

- Estabelece o regime jurídico da aprendizagem, que é um sistema de formação profissional inicial em alternância, definido nos termos do n° 3 do artigo 2°, no quadro da formação profissional, inserida no mercado de emprego.

DR N° 15/96 de 23NOV

- Regula os apoios à formação e à inserção no mercado de trabalho, a estudos e a recursos didácticos a conceder no âmbito da vertente Fundo Social Europeu (FSE) do Quadro Comunitário Apoio (QCA).

DL N° 242/96 de 18DEC

- Aplica-se a trabalhadores independentes ou por conta de outrem, que pretendam exercer em território português, actividades compreendidas no domínio de uma profissão regulamentada.

DR N° 26/97 de 18JUN

- Altera alguns artigos do DR 66/94.

LEI N° 116/97 de 04NOV

- Estatuto do Trabalhador-Estudante

DL N° 4/98 de 08JAN

- Estabelece o regime de criação, organização e funcionamento de escolas e cursos profissionais no âmbito do ensino não superior.



Portaria N° 273/99 de 13ABR

- Estabelece normas de acesso à certificação profissional e as condições de homologação de alguns cursos de formação profissional na área de serralharia.

Lei N° 174/99 de 21SET

- Lei do Serviço Militar

Portaria 528/99 de 12MAI

- Regula os apoios à formação profissional dos desempregados, que irão substituir trabalhadores de empresas, durante o seu período de formação.

Portaria N° 763/99 de 27AGO

- Define o regime de concessão de apoios técnicos e financeiros e estabelece as normas de funcionamento do programa formação/emprego promovido pelo IEFPP.

DL N° 407/99 de 15OUT

- Estabelece o regime jurídico da formação desportiva no quadro da formação profissional.

DL N° 109/2000 de 30JUN

- Prevenção de acidentes de trabalho.

DL N° 289/2000 de 14NOV

- Regulamento da Lei do Serviço Militar.

DL N° 320-A/2000 de 15DEC

- Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado.

Portaria N° 142/2001 de 02MAR

- Estabelece as normas de emissão dos certificados de aptidão profissional e as condições de homologação dos cursos de formação profissional relativos aos perfis de técnico (a) de desenho gráfico, operador(a) de pré-impressão, operador(a) de impressão e operador(a) de acabamentos.

Portaria N° 316/2001 de 02ABR

- Aprova a Classificação Nacional de Áreas de Formação, a adoptar na recolha e tratamento de dados sobre a formação profissional, nomeadamente no âmbito do Fundo Social Europeu, dos inquéritos e estudos e da identificação da oferta formativa.

Resolução do Conselho de Ministros N° 132/2002 de 07NOV

- Cria a comissão interministerial de acompanhamento da aplicação do regime de incentivos à prestação de serviço militar voluntário.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Livros e Manuais

- AAVV, *Práticas de Formação Profissional*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, 1998.
- *Abordagem Sistémica da Instrução (MT110-1)*, Estado Maior do Exército, Lisboa, 1987.
- BOOG, Gustavo Gruneberg, *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com Retorno?*, McGraw Hill, S. Paulo, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de Recursos Humanos*, 2ª ed, 3º vol, Editora Atlas, S. Paulo, 1981.
- CARDIM, Luís Filipe, *A Formação Profissional nas Organizações*, 2ª ed, IEFP, Lisboa, 1993.
- CARDIM, José Casqueiro, *O Sistema de Formação Profissional em Portugal*, INOFOR, Lisboa, 1999.
- DUARTE, Acácio Ferreira, *Uma Nova Formação Profissional Para Um Novo Mercado de Trabalho*, IEFP, Lisboa, 1996.
- LENCASTRE, José Garcez, *Qualidade e Eficácia na Formação*, IEFP, Lisboa, 1993.
- *Regulamento Geral da Instrução do Exército*, Comando da Instrução do Exército, Lisboa, 2002.
- ROCHA, J. A. Oliveira, *Gestão de Recursos Humanos*, Editorial Presença, Lisboa, 1997.
- SANTOS, TCor Lúcio Agostinho Barreiro dos, *ME-62-00-01 Metodologia de Investigação Científica*, IAEM, Lisboa, 2002.
- *Terminologia da Formação Profissional*, Ministério do trabalho e da Solidariedade, Comissão Interministerial para o Emprego, Lisboa, s.d..

## Trabalhos

- AAVV, *Anuário 1994/1995 – Secção de Ensino de Administração*, Volume II, IAEM, Lisboa, 1995.
- ALMEIDA, Maj Dias, *A Formação Externa dos QP do Exército. Necessidades, Implicações e Reinserção*, TILD, CEM 00/02, IAEM, Lisboa, 2001.
- CALDEIRA, Maj João, *A Instrução e a Formação Inter-Armaz, Que Modelo?*, TILD, CEM 00/02, IAEM, Lisboa, 2001.
- GONÇALVES, Cor Artur Alberto, *A Formação Profissional no Exército e Apoio à Reinserção na Vida Civil dos Cidadãos que Prestaram Serviço em Regime de Voluntariado/Contrato*, TILD, CSCD 98/99, IAEM, Lisboa, 1999.
- REIS, Cor Rui Manuel Martins, *A Formação Profissional e o Exercício da Função Militar do Pessoal Voluntário e Contratado. Adequação às Exigências do Sistema de Forças Nacional*, Trabalho Individual, CSCD 95/96, IAEM, Lisboa, 1996.
- RIJO, Maj Francisco José Fonseca, *Gestão por Objectivos - Um Modelo Para o Exército*, TILD, CEM 98/00, IAEM, Lisboa, 1999.
- ROMÃO, Maj António Pedro, *Treino Operacional e Modelo de Formação Contínua*, TILD, CEM 00/02, IAEM, Lisboa, 2001.
- ROMEIRO, Maj António, *A Perspectiva Social da Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato*, TILD, CEM 00/02, IAEM, Lisboa, 2001.

## Revistas

- AAVV, “Para um Novo Conceito de Instrução do Exército”, *Jornal do Exército*, Nº 400, Santarém, Abril de 1993, p. 23.
- AAVV, “Plano de Formação Profissional do Exército”, *Jornal do Exército*, Nº 401, Santarém, Maio de 1993, p. 23.

- AAVV, “Formação Profissional no Exército”, Jornal do Exército, Nº 416, Santarém, Agosto de 1994, p. 15.
- AAVV, “Formação Profissional, Incentivo ao RV/RC”, Jornal do Exército, Nº 463, Póvoa de S. Adrião, Junho/Julho de 1998, p. 43.
- AAVV, “JE entrevista Comandante da Instrução do Exército”, Jornal do Exército, Nº 510, Póvoa de S. Adrião, Agosto/Setembro de 2002, p. 38.
- AAVV, “Os Desafios do Século XXI, Uma Formação Para Todos”, Formar-Revista dos Formadores, Nº 32, IEFP, s.l., Julho/Setembro de 1999.

### **Legislação**

- Lei nº 46/86 de 14 de Outubro - Lei de Bases do Sistema Educativo.
- Lei nº 174/99 de 21 de Setembro – Lei do Serviço Militar.
- Decreto-Lei nº 401/91 de 16 de Outubro – Quadro Legal da Formação Profissional.
- Decreto-Lei nº 95/92 de 23 de Maio – Certificação Profissional.
- Decreto-Lei 50/93 de 26 de Fevereiro - Lei Orgânica do Exército.
- Decreto-Lei nº 289/2000 de 14 de Novembro – Regulamento da Lei do Serviço Militar.
- Decreto-Lei nº 320-A/2000 de 15 de Dezembro – Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato e de Voluntariado.
- Decreto Regulamentar nº 42/94, de 2 de Setembro - Atribuições, organização e competências do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército.
- Decreto Regulamentar nº 43/94 de 2 de Setembro - Atribuições, organização e competências do Estado-Maior do Exército.
- Decreto Regulamentar nº 44/94 de 2 de Setembro - Atribuições, organização e competências do Comando do Pessoal, do Comando da Logística e do Comando da Instrução do Exército.
- Decreto Regulamentar nº 68/94 de 26 de Novembro - Certificação Profissional.
- Directiva nº 263/CEME/01, de 19 de Dezembro de 2001.
- Directiva nº 92/CEME/02, de 17 de Junho de 2002.

- Directiva nº 01/CmdtInstrEx/2002 - Instrução no Exército em 2002, de 30 de Janeiro de 2002.
- Memorando 100/CEME/00, de 26 de Julho de 2000.
- Plano de Instrução Militar 2002.
- Protocolo de Cooperação entre o IEFP e o Exército Português, de 3 de Julho de 1997.

### **Sítios da Internet**

- <http://www.crcvirtual.pt>, em 12OUT, 08 e 16NOV.
- <http://www.dce.ua.pt/docentes/ventura>, em 11, 14, 18NOV.
- <http://www.dr.incm.pt/dr/>, em 8, 25OUT.
- <http://www.europa.eu.int/comm>, em 28SET, 05OUT, 08 e 19NOV.
- <http://www.europa.eu.int/scadplus>, em 15OUT, 03 e 16NOV.
- <http://www.iefp.pt>, 13OUT, 14 e 25NOV, 02DEC.
- [http://www.iefp.pt/Formacao\\_Profissional/Form\\_Prof\\_Est\\_Niv\\_Form\\_Qual\\_Pr\\_of.htm](http://www.iefp.pt/Formacao_Profissional/Form_Prof_Est_Niv_Form_Qual_Pr_of.htm), em 03OUT, 14 e 27NOV.
- <http://www.iseg.utl.pt>, em 25, e 28SET, 10, 17, e 19OUT, 3, 4, 7, 21NOV, 03DEC.
- <http://www.mdn.gov.pt>, 30SET, 10 e 25OUT, 06, 14 e 27NOV.